



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략이
성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

A Study on the Effects of Managerial Resources and
Competition Strategy of Ship Management Business on their
Business Performance

지도교수 신 영 란

2019년 8월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

해운항만물류학과

송 창 한

본 논문을 송창한의 경영학석사 학위논문으로 인준함.

위원장 신 한 원 ㉠

위 원 김 율 성 ㉠

위 원 신 영 란 ㉠

2019년 6월

한 국 해 양 대 학 교 글 로 벌 물 류 대 학 원

< 목 차 >

국문초록	i
Abstract	iii
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 필요성	1
제2절 연구의 목적 및 범위	3
제2장 이론적 고찰	7
제1절 선박관리업의 현황	7
1. 선박관리업의 유형 및 특징	7
2. 국내외 선박관리업 현황 및 전망	11
제2절 선박관리업 경쟁력에 관한 선행연구	18
제3절 지식경영에 대한 선행연구	27
제4절 전략경영이론	30
1. 자원의존이론	31
2. 자원기반이론	33
3. 지식기반이론	36
제3장 연구모형과 가설의 설정	42
제1절 연구모형의 설계	42
1. 연구문제	42
2. 변수의 조작적 정의와 측정	45
3. 표본설계 및 설문지의 구성	69

제2절 연구가설의 설정	72
제4장 실증분석	73
제1절 연구의 설계	73
1. 자료의 수집 및 분석방법	73
2. 표본의 특성	74
제2절 측정항목의 평가	77
1. 타당성 분석	77
2. 신뢰성 분석	80
제3절 연구가설의 검정	82
1. 연구모형의 적합도 분석	82
2. 연구가설의 검정	83
제4절 실증분석 결과의 해석	84
제5장 결론	86
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	86
제2절 연구의 한계점과 과제	87
참고문헌	89
[부 록] 설문지	103

<표 목차>

<표 2-1> 세계 선박관리업체 규모순위	11
<표 2-2> 선박관리 서비스 동향	12
<표 2-3> 국내선박관리 현황 (1987~2018년)	16
<표 2-4> 해운산업 및 선박관리기업의 경쟁력 결정요인	19
<표 3-1> 설문 구성요소 및 주요변수	71
<표 4-1> 설문 응답자의 일반적 특성	74
<표 4-2> 표본회사의 유형별 구분	75
<표 4-3> 표본회사의 관리선박 선종별 척수	76
<표 4-4> 경영자원 요인 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과	78
<표 4-5> 경쟁전략 및 경영성과 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과	79
<표 4-6> 측정변수의 신뢰도검정 결과	81
<표 4-7> 종합 변수들간의 관계분석 결과	83
<표 4-8> 연구가설 검정결과의 종합	85

<그림 목차>

<그림 2-1> 선박관리업의 업무 영역	10
<그림 2-2> 국내선박관리 현황	17
<그림 2-3> 선박관리(종합/선박) 업체별 관리척수 비율 (2018년)	17
<그림 3-1> 연구의 이론적 모형	45

국문초록

선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략이 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

송 창 한

글로벌물류대학원 해운항만물류학과

우리나라 해운업은 2016년 대형해운회사의 법정관리 및 그 이후 이어진 파산선고 사태로 인해 대한민국 상선대 3백만톤 가량 순감소를 보일만큼 큰 변화를 겪고 있다. 이는 일차적으로 국제경쟁 격화로 인한 해당 기업의 적자폭 확대에 의한 결과이지만, 해당 기업의 부실로만 해석하기 보다는, 우리나라 상선대의 경쟁력과 밀접한 관련이 있다.

해양수산부 및 선주협회 통계 기준, 우리나라 상선대규모는 여러 악재에도 불구하고, 꾸준히 성장해 왔다. 또한, 우리나라 수출입해상물동량 역시 꾸준한 성장세를 이어가고 있다. 하지만 수출입해상물동량 국적선의 분담률 추이를 보면 주목할 만한 점이 있다. 전제 수출입해상물동량이 꾸준히 증가함에도 불구하고, 국적선의 수송물량은 지난 10년 동안 정체되어 있다. 우리나라 항만을 거쳐 다시 국외로 반출되는 환적을 제외한 수출입물량을 기준으로 하면 국적선의 수송률은 지난 10년 동안 오히려 감소하였다.

이는 국적해운업의 경쟁력에 대해서 심도있는 논의가 필요하다. 대부분 우리나라 제조기업의 수출입 물량으로 추정되는 환적화물 제외 분담률에서도 이렇게 감소세가 뚜렷한 것은 한국 해운업의 국제 경쟁력이 부족하기 때문이다.

선박의 운항 효율 및 비용을 구성하는 많은 부분 중, 금융비용이나 유류비 등은

해운기업 외부에서 일어나는 많은 부분에 영향을 받아, 비용통제력이 약하다. 따라서 본 연구에서는 선박관리의 효율 경영을 통한 경쟁력 향상을 중심으로 연구를 진행하였으며, 통제력이 약한 외부요인보다 통제력이 큰 내부요인의 효율성을 어떻게 강화하여 경쟁력을 증대시킬 수 있을 지를 모색하였다.

최근 모든 산업계가 그러하지만, 해운기업 또한 전통적인 산업형태에서 디지털과 정보화를 통해 지식경영화 되어가는 영향에서 자유롭지 못하다. 기계 및 설비들은 점점 자동화되어가고, 제품/서비스 생산 프로세스마저 최근 사물인터넷(IoT)과 클라우드까지 나아간 기술들은 통해 점점 자동화되어 가는 과정을 거치고 있다.

세계 해운시장의 주도해하고 있는 해운기업 및 선박관리기업을 보더라도 앞으로 우리나라의 선박관리기업은 선박을 운영함에 있어서, 정보와 지식을 어떻게 신속하게 처리하고, 조직 내 전파하고 활용하는지가 중요할 것이다. 또한, 그 결과를 다음 단계의 경영에 되먹임(feedback)할 것인가가 고민해야 하는 지점으로 사료된다.

따라서 본 연구에서는 현재 우리나라 선박관리업계의 지식경영의 현황은 파악하고, 주변을 둘러싼 환경에 대한 인식정도 및 현재 취하고 있는 전략에 대하여 분석하였다. 그리고 그러한 활동으로 어떠한 경영성과를 보이는지 실증분석을 통해 향후 우리나라 선박관리기업의 경영전략 수립을 위한 시사점을 제시하였다.

주제어 : 지식경영, 선박관리, 선박관리경쟁력, 해운경쟁력

Abstract

A Study on the Effects of Managerial Resources and Competition
Strategy of Ship Management Business on their Business Performance

Song, Chang han

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Global Logistics

Korean shipping industry has struggled on 2016, one such by a largest container shipping company's bankrupt. It results approx. 3 million dwt net decreased. Those primarily affected by international competition going deeper also subject company's own deficit. But moreover, it makes reconsidering Korean shipping company's competitiveness.

As per Korea Shipping Administration and Korea Ship Owners' Association statistics indicates, Korea Shipping capacity was keep increased in many decades even some time struggled. Also, Korea seaborne trade volume has been keep increased. Overall seaborne trade volume is keep increased in last decade, but Korea flagged vessels' trade volume share is remain flat. Meanwhile, volume share exclude trans-shipment, which trade destination or origin is Korea, are indicate net decreased in last decade.

As a result, Korean shipping company has be reconsider their own competitiveness. The volume assumed mostly Korean company's trade become significantly decreased, which volume exclude trans-shipment, is could indicate

Korea Shipping Competitiveness is decreasing.

The research focused on organization's internal factors. The financial cost and fuel cost is external premises on shipping operation mostly. Those are weak control factors. However, ship management effectiveness and Management performance, which are internal factors, can be have better room to control than external premises. Research reviewed, how improve internal factors for better competitiveness.

All the industry sector are facing now, the shipping companies are also facing and challenging to transform the industry from traditional to future style. Those are includes digitalization and informatization, eventually lead to knowledge management. The factory become automation, and even product and service manufacturing process also gradually become automation with trendy IoT and Cloud technology in theses days.

In view of globally leading Shipping company and Ship Management Company is challenging how fast and effectively spread the information and knowledge within organization, also to feedback next level management stage are considering part.

This research is identify current Korea Ship Management industry's Knowledge Management status, Also Analysis company's surrounding environmental perception and Current Strategy position. This research hopes to guide what position or what strategy going to choose for ship management and shipping company.

Keyword : Knowledge Management, Ship Management, Ship management company competitiveness, Shipping company competitiveness paradigm.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 필요성

ITF-OECD(2017)에 따르면 해상(선박), 철로(기차), 도로(차량), 항공(항공기)을 통해 운송되는 국제화물운송은 2011년 기준 총 81,000조-킬로톤이 운송되고 있으며, 운송수단별로 각 해상 87%, 철로 8%, 도로 5%, 항공 0.1%의 운송분담율을 보이고 있다.

UNCTAD(2018)의 통계를 인용하자면 전세계 해상무역은 2017년의 상승기조에 힘입어, 지난 5년간 최대 성장률인 4%성장하였고, 4110억톤 증가하여, 2017년말 10.7조톤에 달하였다.

대한민국 통계청(2018) 자료 기준으로, 한국으로 한정하였을 경우 2016년 기준 해상 12억42백만톤, 항공 378만톤, 각각 99.70%, 0.30%의 분담율을 보이고 있으며, 육상운송은 통계수치가 제공되지 않았다.

해상운송은 단위화물당 운송비가 다른 운송수단에 비교가 되지 않을 정도로 저렴하고, 그 단위운송량의 규모가 다른 운송수단보다 크게 우위를 가지는 그 특성으로 인해 국제 무역의 대부분은 해상운송이 차지하고 있다. 많은 국가 중, 한국은 지정학적 특성상 해상운송이 99.7%를 차지하는 만큼 그 중요성은 다른 국가에 비해 높은 편이다.

해상운송은 해상운송서비스에 의해 제공되며, 그 세부 사업영역으로 해상여객운송업 및 해상화물운송업, 해운중개업, 해운대리점업, 해상화물운송주선업, 선박대여업, 선박관리업(선박 및 선원관리), 항만하역사업, 검수사업, 검량사업, 감정사업,

항만용역업, 물품공급업, 선박급여업, 통관업, 보세운송업, 보세창고업, 예선업, 도선업 등으로 나뉜다.

해운업의 경쟁은 해운업의 특성상 국제경쟁이 불가피하고, 그 경쟁력의 근본은 많은 산업에서 그러하듯이 해운원가로 일컬어 지는 비용을 어떻게 절감할 것인가에 따른다고 할 수 있다. 해운원가는 고정비인 선박관리비, 선원비, 보험료 및 자본비 등으로 구성되며, 변동비인 항비, 화물비, 연료비 등으로 구성된다. 그 외 기타비용이 있다.

대한민국 해운부문 주무관청인 해양수산부(2018)의 정의에 따르면, 해상운송서비스 중에서 선박관리업은 선주와 선박관리기업 사이에 선박관리계약을 체결하고 선박관리기능의 일부 또는 전부를 선주로부터 위임받아 수행하고 관리수수료를 받는 전문서비스 사업이다. 선박의 관리, 승무하는 승조원의 관리 및 선박 운항의 관리 등 해운기업 전반의 경영활동을 대행한다.

해운업이 비용절감을 통해 국제경쟁력 확보를 추구함에 있어서 선박소유와 선박관리 및 선박운용이 분리되는 흐름에 따라 선박관리업이 독자적인 산업으로 변모하고 있으며, 2012년 기준 전세계 선박관리시장 규모는 세계상선대(39,722척)의 약 35%(13,902척) 수준이며, 65%(25,820척)는 선주가 직접관리하고 있다고 추산된다.

전세계 선박관리산업은 선박관리선단규모 330~1,000척, 관리선원인원 7,800~24,000명을 관리하는 다국적 대형 선박관리기업이 선도하고 있다.¹⁾

전세계 주요 선박관리회사의 제공 서비스는 선원관리, 선박(기술)관리, 선박운항, 재무 및 보험, 선박매매 등 선박을 운항함에 있어 전반적인 모든 서비스 제공한다.

1) V.Ships (Isle of Man), Bernhard Schulte (Germany), Anglo Eastern (HongKong), Wallem (HongKong), Columbia Ship Management (Cyprus) 순으로 선박관리업을 주도하고 있다.

국내 선박관리업은 업체수(2018년 6월, 169개), 관리선박 척수(2018년 12월, 1,988 척) 및 매출액(2013년, 13,353억원)이고 최근 정체되는 추세를 보이고 있다.

전 세계 선박량 증가와 비용절감 등의 주요 원인으로 제3자 선박관리서비스 수요증가하고 있어 선박관리업은 향후 지속적으로 성장할 것으로 전망하고 있다. 선원관리, 선용품공급, 선박수리, 금융, 보험 등의 서비스를 모두 포괄하여 제공하는 전문 서비스산업으로 높은 부가가치 창출이 가능할 것으로 전망된다. 우리나라는 우수한 해기인력과 경험 많은 기술적 선박관리 능력, 특수선박 건조 및 관리 경험 등의 강점을 가지고 있어 발전 가능성이 높다고 볼 수 있으나, 관리하고 있는 선박의 선주 분포가 국내 또는 일부 국적 선주사에 편향된 모습을 보이고 있다.

현재 우리나라 선박관리업체들은 시장을 선도하고 있는 기업에 비하여 작은 규모로써 국제경쟁력을 갖추 수 있도록 정부에서 육성 추진하는 정책도 추진하고 있다.

제2절 연구의 목적 및 범위

Holsapple and Singh(2001)에 따르면 지식경영은 필요한 정보 및 지식을 적절한 형태로, 해당 시간과 장소에서 필요한 프로세스에 적용하는 것을 뜻하며, 또한 Malhotra(2000)에 따르면 중요한 자원은 정보 그 자체와 정보 및 지식을 활용하면서 혁신 및 창조적 능력을 발휘하는 인간으로 말하고 있다. 격화되는 해운산업에서의 해운기업 및 그 산업군에 속해 있는 선박관리업이 변모하는 환경 속에서 살아남기 위해 기업 내부 및 외부의 지식을 효과적으로 효율적으로 활용하는 지식경영이 필요하다. 이러한 지식경영을 해운기업 및 선박관리기업에 적용하면, 지식경영이란 회사 내부 및 외부에서 수집한 정보 및 지식을 이용해 새로운 정보 및 지식을 창조하고, 이를 공유하여 기업경영 즉 선박관리에 반영하는 것이라 할 수 있

다. 지식경영을 기업 내에 적용하기 위하여 수많은 기업들이 정보 및 지식을 저장하고 이전시키는 시스템을 구축하고 활용해 왔지만, 이는 곧바로 정보 및 지식의 공유 및 활용으로 이어지는 것은 아니라고 할 수 있다.

선박관리사 역시 지식경영을 도입해서 선박관리 및 기업경영에 적용할 필요가 있다. 더구나, 선박관리사의 경우 다양한 법률 및 규정을 준수해야 하는 업무, 승조원 및 직원의 교육훈련 그리고 선박관리 및 선박운항에 필요한 정보 및 지식을 어떻게 효율적으로 효과적으로 적시적소에 제공하고 잘 다루는 데에 그 경쟁력이 있다고 할 수 있다. 따라서 지식경영을 통하여 효과적이고 효율적으로 정보 및 지식의 수집 및 사용이 선박관리사의 경쟁력을 높일 수 있다면 격동하는 선박관리시장에서 생존하기 위한 개연성을 높일 수 있을 것이라고 사료된다.

본 연구에서는 우리나라 선박관리기업이 지식경영을 운영하는 과정을 Holsapple과 Singh이 언급한 지식사슬을 기준으로 조사하였다. Holsapple and Singh(2001)에 따르면 지식사슬Knowledge Chain은 마이클포터가 9가지의 부가가치 활동들로 구성된 가치체인(Value chain) 모형에서 아이디어를 차용하였으며, 마이클포터의 가치체인(Value chain) 모델을 이들은 지식체인(Knowledge Chain)으로 변형하였는데, 이들은 기업조직이 효과적이고 효율적으로 정보 및 지식을 취득하고 활용하는지 여부가 기업 경쟁환경에서 생존하는 가장 중요한 요인이라고 언급했다. 또한 Spinello(1998)는 지식체인은 변화하는 주변환경에 대응하기 위해 관행에 치우쳐 있고, 경직된 경영문화를 개선하도록 도와준다면, 지식체인을 확실하게 관리하면 경영개선 및 새로운 시장과 미래성장동력을 위한 초석을 다지는 기회가 될 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 지식체인에 입각하여 선박관리기업의 지식경영에 적용하여 보았다. 선박관리기업의 지식체인에서는 우선 내부 및 외부로부터 국제기구, 기국, 항

만국, 고객, 승조원 내부직원 등으로부터 관련 정보 및 지식을 수집하고, 이를 기업내에서 분류 및 저장 한 후, 필요한 각 업무프로세스 채널을 통해 선박관리 및 기업경영에 적용을 하는 과정을 거친다고 보았다. 또한 이러한 지식체인의 주요활동에는 기획, 조직구성, 통제 및 평가를 하는 보조 활동 등이 영향을 준다고 설계하였다. 이러한 정보 및 지식흐름을 통해, 지식경영이 선박관리사의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석해보고자 하였다. 그리고 지식경영을 지식체인 관점에서 접근하였고, 조사대상 기업이 지식체인의 어느 부분을 잘 활용하고 있는지 그리고 지식체인의 어느 활동이 기업성과에 영향을 주는지를 조사하고자 하는 것을 연구목적으로 하였다.

본 연구의 결론에서는 선박관리기업의 경쟁성과에 지식체인의 과정 중 어느 활동 들이 경영성과에 가장 많은 영향을 주는지 파악하고 이를 개선하기 위해 선박관리기업들이 어떻게 경영을 개선해야 하는지 제시하고자 하였다.

선박관리기업에 있어 지식경영은 점차 치열해지는 경쟁환경 속에서 경쟁우위를 지속하기 위한 필수요소이라고 할 수 있다. 본 논문에서는 지식경영이 선박관리기업의 경쟁력과 경영성과에 영향을 어떻게 어느 정도 미치는지에 대한 국내외 선행연구와 선박관리서비스 및 해운서비스에 관한 기존 연구를 살펴보았다.

하지만 대부분의 선행연구는 제조, 유통, 물류, 공급사슬관리(SCM)에 지식경영을 적용한 경우가 대다수였으며, 선박관리 서비스에 관한 연구는 전무하였다. 또한 해운서비스에 대한 연구는 해당 서비스의 속성과 품질 및 역량에 관한 문헌이 주를 이루었다. 현재까지 지식경영이 선박관리 서비스 경쟁력에 영향을 주는 지에 대한 문헌은 거의 없었기 때문에 본 연구가 성장해가고 있는 선박관리 서비스에 지식경영을 접목하는 데 도움이 되리라고 사료된다.

본 연구에서는 선박관리기업이 가진 경영자원과 경쟁전략이 경영성과에 어떤 영

향을 미치는지에 대해서 연구하고자 하였다. 연구 방법론으로 설문지 방법론을, 통계분석으로는 빈도분석, 요인분석과 구조방정식을 택하였다. 각 기업이 가진 경영자원을 경영자원 및 활용능력과 환경불확실성으로 나누고, 경영자원 및 자원활용능력에 기술적자원, 구조적자원, 문화적자원, 인적자원으로 나누어 분석하였고, 환경불확실성은 기술환경불확실성, 시장환경불확실성 및 경쟁환경불확실성으로 나누어 분석하였다. 각 기업이 취하고 있는 경쟁전략은 원가우위과 차별화우위로 나누어 분석하였다. 조사 대상은 총 110개의 우리나라 선박관리기업에 근무하는 200여 명에게 설문지를 배포하여 각 기업의 지식경영에 대한 요소들을 응답하도록 하였다.

본 연구는 모두 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적을 기술하였다. 제2장에서는 선박관리기업의 유형 및 특징, 그리고 업계현황을 분석하였고, 전략경영이론을 바탕으로 지식경영에 대한 문헌을 연구하였다. 선박관리기업이 제공하는 서비스 등에 대해서 살펴보고, 지식경영이 어떠한 모습으로 선박관리기업에 나타나는지 선행연구들을 통해 살펴볼 것이다.

제3장에서는 연구를 위해 세운 연구모형 및 가설에 관하여 제시함으로써, 지식경영과 선박관리기업의 경영성과에 대한 평가항목을 설정할 것이다.

제4장에서는 연구에서 활용된 통계를 바탕으로 요인분석과 구조방정식에 대해서 자세히 살펴본 후, 수집된 데이터를 확인적 요인분석과 구조방정식을 이용해서 도출한 결과를 제시할 것이다.

마지막으로 제5장에서는 지식경영이 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략이 경영성과에 영향을 미치는지 여부를 살펴보고, 특히 어떤 자원 및 전략이 큰 영향을 미치는지를 제시할 것이다.

제2장 이론적 고찰

제1절 선박관리업의 현황

1. 선박관리업의 유형 및 특징

선박관리업이란 국내법률로서는 해상화물운송사업, 해상여객운송사업, 어업에 관한 사업을 영위하는 자 또는 선박대여업을 영위하는 자 등으로부터 선원관리, 선박관리 및 보험관리 등의 업무를 수탁 받아 대행하는 사업(해외 주 선박관리자로부터 전부 또는 일부 업무를 수탁 받아 업을 영위하는 사업을 포함)을 일컫는 것으로 해운법 제2조 9호, 선박관리업의 등록관리요령 제2조에 의해 해양수산부장관 또는 지방청장에게 등록하여 사업을 영위할 수 있고 되어있다.

우리나라는 1963년부터 선원의 해외취업이 개시되었는데, 이는 우리나라 선원이 당시 서구 선원과 비교하여 낮은 임금에도 불구하고 우수한 자질을 보유하여 해외 선주들에게 선호도가 높았으며, 이들 선원들의 임금이 내국 육상근무자보다 많아 해외취업 선원이 증가하였고, 이들 선원선발에 더불어 선원관리에 수반되는 고용계약, 출입국, 급여행정, 훈련 및 교육 등의 업무를 취급하기 위한 선원관리업 생성되고 꾸준히 증가하였다.

이들 선원관리 업체들이 등록을 하고 업무를 개시한 이래 1993년 기준 선원관리 기업 79개와 선박관리기업 52개가 존재하였던 것을 볼 때, 국내의 선박관리업은 선원관리를 중점으로 운영되었고, 선원 및 선박의 기술관리 및 상업관리까지 도맡는 종합 선박관리기업과는 전문성에서 격차를 보이는 해외 선원송출 업무를 주로 하는 사업이라고 분석된다. 하지만, 수년 전부터 이미 우리나라도 선원관리 부분은 선원공급국에서 선원수요국으로 전환되고 있고, 선박관리부분은 여전히 예전의 구

조와 유사하다고 분석된다.

최근 수년간 추세를 보면, 선박관리기업이 스스로 자생력을 갖춘 경쟁력 있는 기업형태 보다는 선주 스스로 요구에 의해 파생된 선주 자회사 같은 형태의 선박관리기업이 많은 수를 차지하고 있다. 따라서 스스로 자립 가능한 튼튼한 구조를 갖춘 기존의 선원관리기업들이 현재 및 새로운 선주에 대한 서비스 제공영역을 확대하는 것과 동시에, 공격적인 기술적 선박관리 및 상업적 선박관리, 나아가 재무 및 보험에 까지 선박관리업 서비스를 확대해 나가야만 비로서 자립가능한 독립 선박관리기업이 탄생하게 된다고 할 수 있다.

해외 선도적인 선박관리회사의 규모를 보면, 10위권의 선박관리회사가 300여척의 선박을 관리하고 있고, 우리나라의 선두 선박관리기업들이 관리하고 있는 100여척이라는 숫자를 분석해 볼 때, 현재 우리나라의 경제 규모 또는 해운업의 규모에 비해 작다고 보인다. 선박관리업이 더 큰 규모의 경제를 이룩해야 하고, 제공하는 서비스 폭 및 관리하는 선종의 다양화도 필요하다고 하겠다.

Downward(1987)에 따르면, 선원관리, 선박유지보수, 선용품공급 및 보험업무 등으로 선박을 관리하고 운항자가 최대한 오랜 기간 선박을 활용할 수 있도록 유지 관리 하는 기능과 운항자에 의하여 관리되지 않는 모든 여타 활동을 선박관리라고 규정하고 있다.

그리고 많은 유럽 선주사들이 해운불황기인 70년~80년대를 거치면서 해운원가 절감 필요성이 대두되어 선원비 절감 및 경영개선을 위해 선박관리업의 중요성을 인식하여 그 역할과 비중이 점차 커지고 있다고 할 수 있다.

선박관리기업의 정확한 정의는 변모해 가는 해운경영환경 만큼이나 빠르게 변화되고 있고, 다양한 선주로부터의 요구사항도 해운시장의 변화에 맞추어 변모하고

있기 때문에 그리 간단히 정의하기란 쉽지 않지만, 국제선박관리자협회(ISMA)에 따르면, 선박관리란 선박운영에 요구되는 서비스와 그 부속 서비스를 제공하는 것이라고 간단하게 규정하고 있다.

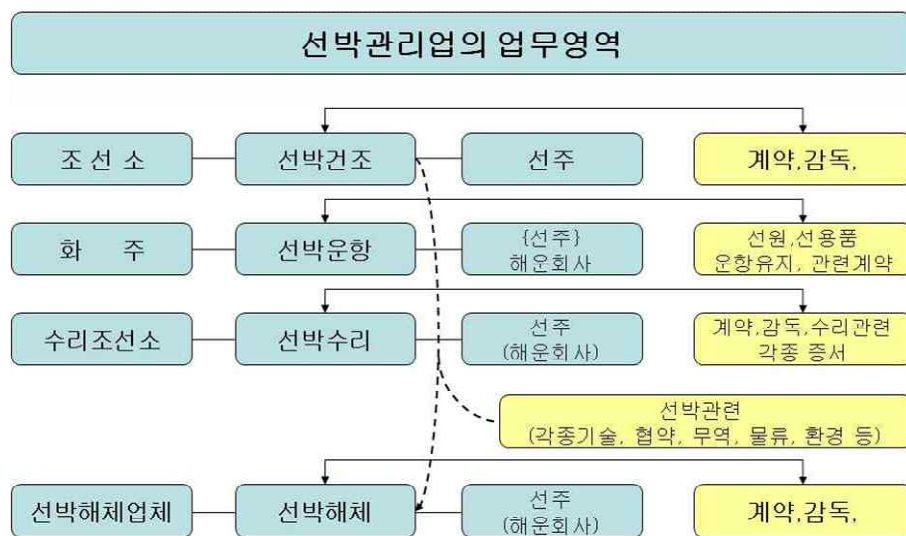
山岸寬(야마기시, 1989)에 따르면, 선박관리기업 또는 선박관리자의 성격을 선박이 운항에 필요한 승조원 배승, 연료유보급, 선체유지보수, 수리, 안전관리시스템, 식량보급을 그리고 항해 및 화물의 취급 등을 포함된다고 하였다. 선박관리에는 선박건조 및 매매 그리고 금융에서 나아가, 상업적 관리 등이 포함되고, 그 밖으로 운송서비스의 시장조사 및 전략적 경영계획까지 내포할 수 있으며 때때로 인수합병사업관계 등까지 포함된다고 하였다. 이러한 해석은 선박관리업이 매우 제한된 선박관리 서비스에 국한하지 않고 한 가지에서부터 수십 가지에 선박관리 서비스 유형이 존재할 수 있음을 언급하고 있다.

서양수(2006)에 따르면, 우리나라 선박관리업 구조고도화 방안에 대한 연구에서, 선박관리업은 선박의 선주와 선박관리계약을 체결하여 선사의 관리기능 일부 또는 전부에 대해 선주를 대행하여 수행하고 선주에게 각종 서비스를 제공하고, 그에 상응하는 수수료를 받는 전문서비스 회사라고 규정하고 있다. 즉 선박건조, 선박을 보유하기 위한 행정업무, 선박감항성을 유지하기 위한 관리업무 및 해상 운송서비스를 제공하기 위해 필요한 운항업무로 구성되어, 해운선사의 경영제반 활동을 대신하는 서비스 회사인 것이다. 이와 같이 학계에서는 선박관리의 개념과 성격을 공통적으로 선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 그 부대서비스를 제공하는 것이라고 규정하고 있다.

BIMCO에서는 선박관리에 대한 표준계약서식을 제공하고 있는데, 자본 관계가 없는 상대방 소유의 선박을 수탁 받아 관리하는 선박관리업이 발전하면서 상호간에 권리의무를 명확히 하려는 목적으로 SHIPMAN이라는 계약서식을 제공하고 있

다. 이는, 선박의 선주와 선박관리기업 간에 어떠한 선박관리 서비스를 제공하고 받을 것인지에 대해 분류하여 제시하고 있다. 1998년도에 배포된 BIMCO 제공 선박관리 계약서식 SHIPMAN-98에 따르면 8가지 항목(승조원 배승, 기술적 관리, 상업적 관리, 보험업무, 회계업무, 선박매매, 식료품관리, 연료보급)으로 분류하였다.

다만, 위에 언급된 바와 같이 시대의 변화에 따라 선주의 요구사항에 변모하고 있고, 시장이 요구사항 및 선박관리기업 들의 역량도 변화하고 있다. 이 흐름에 맞추어 BIMCO에서는 2009년에 새로운 SHIPMAN-09 선박관리계약 서식을 배포하였다. 동 계약서식에 의하면, 선박관리 업무를 4가지로 분류(기술적 관리, 승조원 관리 및 승조원관련보험, 상업적 관리, 선박관련보험 관리)하였으며, 이는 기존의 8가지 업무를 시대의 변화에 따라, 통합 및 가감한 것이다. 아래 <그림 2-1>은 선박관리업의 업무 영역을 나타내고 있다.



<그림 2-1> 선박관리업의 업무 영역

자료: 김재형(2016), “선박관리기업 선택요인이 고객반응에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, p.10.

2. 국내외 선박관리업 현황 및 전망

1) 해외 선박관리업 현황

Lloyd's List의 2018년도 자료를 보면 관리척수를 기준으로 아래 <표 2-1>과 같은 목록의 회사들이 세계 선박관리업계를 주도하고 있다.

<표 2-1> 세계 선박관리업계 규모순위

구분	회사	척수
1	V.Group	940척
2	Anglo-Eastern	831척
3	Schulte Group	650척
4	Fleet Management	463척
5	OSM	630척
6	Thome	400척
7	Wilhelmsen	396척
8	Columbia Shipmanagement	395척
9	Wallem	237척

자료: Lloyd's list, Top 10 shipmanagers 2018.

많은 국제선박관리기업들이 큰 규모 및 많은 선박량, 다양한 선형을 관리하고 있으며 V.Ships, Barber Ships, Eurasia&Hanseatic (Schulte Group), Colombia, Wallem 등은 전문성 있는 선박관리기업으로서 인정받고 있으며, 선박관리기업이 할 수 있는 모든 업무분야를 제공하고 있다. 2005년 말 기준 세계 선박관리기업 현황을 보면, V.Ships사가 1위를 차지하였으며, The Schulte Group, Barber Ship Management, Columbia ShipManagement, Wallem가 그 뒤를 잇고 있다.

세계에서 가장 큰 선박관리기업인 V.Ships 경우, 전 세계에 40여 개소에 지점을 두고 글로벌 관계망을 구축하고 있으며 대략 1,000여척의 각종선종 및 22,500여명

의 해상승조원을 관리하고 있다.

세계에서 두 번째 규모 선박관리회사인 Schulte Group은 최근 Eurasia와 Hanseatic이 합병하여 독일 Hamburg에 본부를 두고 총 50개의 지점을 두고, 360여척의 각종선종 및 약 8,000여명의 해상승조원을 관리하고 있다.

세 번째로 노르웨이 Wilhelmsen이며 그 다음으로는 1978년도에 설립 Cyprus에 본부를 두고 23개의 지점망을 운영하고 있는 Columbia International Ship Management Company가 약 300척 6,000여명의 해상승조원을 관리하고 있다. 최근 국내외 선박관리업계의 동향은 <표 2-2>와 같은 추세이다.

<표 2-2> 선박관리 서비스 동향

구분	과거	현재
국내	In-House Service형태 -자사 선원/선박관리 -자사 선원양성	독립적인 ShipManagement회사 -선원/선박관리 -선원 양성 -보험/Financing -국내/일본 선박관리에 편중
세계	독립적인 ShipManagement 회사 -선원/선박관리 및 보험 -국가 및 대륙별 마케팅 형태	Integrated Ship Management Service회사 - 선원 /선박관리에서 Financing, Commercial서비스 (화물중개, 용선, S&P)까지 통합 서비스 제공 -마케팅의 탈 지역화, M&A를 통한 기업 규모 및 Network의 글로벌화

자료: 서양수(2006), “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, p.73.

비용절감과 전문성 그리고 업무 효율성을 증대시키기 위해 설립된 외항해운선사의 선박관리회사들은 장차 개선해야 할 과제가 많다. 선박관리조직과 선박관리 전문인력인 감독을 포함한 인적자원, IT를 포함한 선박관리시스템, 원가관리, 마케팅 측면에서 취약점이 많기 때문이다. 자사선박과 선원을 관리하는 in-house성향의 선박관리업을 운영하더라도 통합적인 선박관리 서비스 역량을 배양하고 특수선종

관리능력을 발전시키는 역량이 필요하다. 그렇게 할 때 독립선박관리사로 성장하고 존립할 수 있다고 업계는 지적하고 있다. 해외관계망 부족도 현안 중의 하나다.

홍콩 및 싱가포르 등에 소재한 국제적인 선박관리기업을 유심히 관찰할 필요가 있다. 세계 선주들은 선박운항 코스트를 절감하고 핵심역량을 증대시키기 위해 세제 혜택이 있고 선원국 선택 등에 있어 보다 제약이 적은 홍콩, 싱가포르, 사이프러스, 영국 등에 선박관리기업을 개설하는 추세가 이어지고 있다. 특히 홍콩은 자유항정책 아래 각종 정책적 혜택으로 70년대부터, 싱가폴은 2000년대 들어 국제선박관리 중심으로 생각할 만큼 세계 각국 선주들을 주목을 받고 있다. 홍콩의 Five Tigers로 일컫는 Anglo-Eastern, Eurasia, Wallem, Unilvan 및 Noblet 등의 많은 국제선박관리사가 홍콩에 지점을 옮기거나 개설하고 있는 추세이다.

최근의 연구에 의하면 선박관리사의 고객은 40% 정도가 서유럽 선주, 20% 내외가 극동선주로 구성되어 있다고 한다. 그러나 환태평양권은 중국의 급속한 성장이 지속되고 있어 선박관리 시장으로써 전망이 좋아 홍콩, 싱가포르의 선박관리사들에게 시장을 확대 할 수 있는 기회를 줄 것으로 예상된다.

한편 사이프러스 정부 통계에 의하면, 사이프러스 소재 국제선박관리회사는 총 1,317척(21,700kdwt)을 관리하고 있으며, Hanseatic, Columbia, Interorlent, Osterrelchischer Lloyd, Marlow, Dobsonand Ahrenkiel 등 유수의 선박회사가 대리점을 사이프러스에 설립하고 있다. 이는 사이프러스 정부가 제시한 좋은 세제 혜택 등이 있기 때문이다.

세계 최대해운 강국인 영국도 하나의 국제선박관리산업 중심이다. 영국의 선박관리산업은 런던 및 ISMA(국제선박관리자협회)가 소재한 스코틀랜드에 소재하고 있다. 스코틀랜드는 국제선박관리업계의 메카로써 여러 관세, 세제혜택 등을 바탕으로 많은 국제선박관리기업을 스코틀랜드에 유치하고 있다.

몬테카를로(Monte Carlo)는 V.Ships의 등록지로써 최근 국제선박관리기업의 중심으로 조명받고 있다.

위에서 언급된 지역을 제외하고 독일, 그리스, 노르웨이, 싱가포르, 네덜란드, 대한민국, 필리핀, 스리랑카, 미국, 인도 등의 국가도 국제선박관리산업에 많은 노력을 기울이고 있는 국가들이다. 앞으로 변화가 있을 것으로 전망되지만 현재 이들 12개 국가들이 국제선박관리업의 3분의 2를 차지하고 있다.

NYK가 LNG선종을 특화 관리하는 관리회사 NYK LNG Shipmanagement를 일본 동경과 영국 런던에 설립한 것으로 최근 보도되었고, 동 선종에 대한 유지정비와 비용관리 등의 선박관리 업무를 자사내에서 수행해온 NYK는 신설된 전문선박관리회사에 LNG선종의 선박관리업무를 이관하였다. 중요성이 증가하고 있는 LNG선종의 안전과 경쟁력 있는 비용관리를 위해 20여년의 업무경험을 기반으로 선박관리의 전문화를 구현하는 것을 목표로 하고 있다.

MOL의 경우 탱커선 부문 등 6개로 세분화된 자사를 통해 전문화된 선박관리와 선원공급 업무를 특화하였다. 한국인 사주가 운영하는 일본선사인 시도해운은 시도상선이라는 선박관리회사를 부산에 설립하고 관련 선박의 선박관리와 선원관리 업무를 맡기고 있다.

중국해운(China Shipping)도 최근 세계 최대 선박관리회사인 V.Ships의 아시아 지역 본부인 V.Ships(Asia)와 함께 선박관리회사를 설립했다. China International Ship Management(CISM)라는 명칭의 동 회사는 중국해운이 인도받는 9,600 TEU 급 컨테이너선종을 선박관리하게 된다. 이에 앞서 중국해운은 2004년 말 중국 최대 선박관리회사인 차이나쉬핑인터내셔널 선박관리유한공사를 상해에 설립하여 70여척의 선박 및 2만여 명의 해상승조원을 관리하고 있는 것으로 알려진 바 있다. 역시 중국해운선사인 COSCO그룹의 벌크수송선사인 COSCO Qingdao는 2003년

Qingdao에 선박관리회사인 COSCO Qingdao Ship Management Co., Ltd를 합작으로 설립하였다. 그 밖에 Aframax 유조선 최대선사인 Teekay Shipping도 BHP Billiton과 합작으로 선박관리회사인 Teekay Marine을 수 년 전 설립하였다

2) 국내선박관리업체 현황 및 전망

국내선박관리 현황은 2018년 현재 한국선박관리산업협회 회원기준 총 1,965척의 선박을 관리하고 있으며 이 중 794척의 국적상선, 1,051척의 외국상선, 120척의 외국어선으로 이루어져 있다.

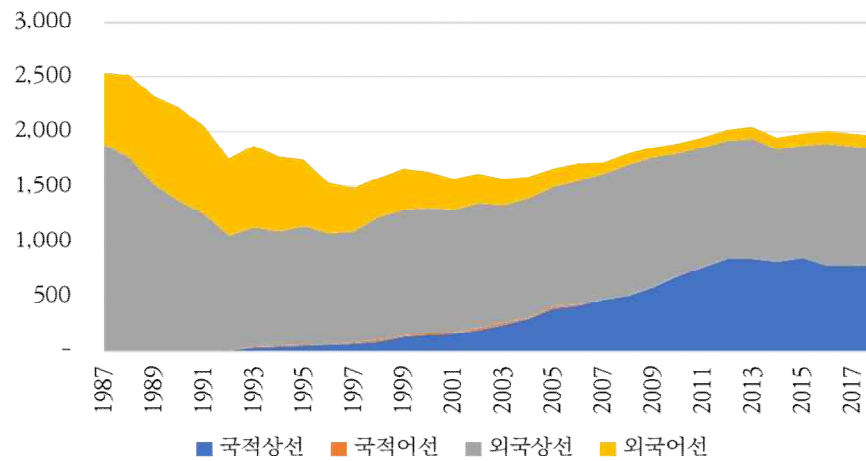
1987년부터의 통계를 보면 초기에는 외국상선 및 외국어선을 거의 대부분으로 하였으며, 외국어선의 관리척수 감소 및 외국상선의 관리척수 유지 추세에 더불어, 1992년부터는 본격적으로 국적상선의 관리를 시작으로 꾸준히 국적선박의 관리가 증가하고 있음. 2010년대 이후 약 800척 내외의 국적선박관리, 약 1천척 내외의 외국상선 등의 선박관리를 제공하고 있다. 1987년부터의 현황은 <표 2-3>과 같다.

선원관리만 제공하는 업체의 특수성으로 인해, 이를 제외하고 종합 및 선박관리 제공업체를 보면, 총 110개 회사이며, 총 1,001척을 관리함. 동 회사들의 특징을 살펴보면, 총 1,001척 중, 관리척수 상위 5개사가 총 282척 28.17%의 비중을 가지고 있으며, 관리척수 상위 10개사가 412척 41.16%를 차지하고 있음. 회사개수 기준 10%선인 11개회사가 435척 43.36%를 차지하고 있으며, 전체 110개 관리회사 평균은 9.1척이나, 중앙값은 5.0척으로 대형회사로 편중된 모습을 보이고 있다.

<표 2-3> 국내선박관리 현황 (1987~2018년)

연도	국적상선	국적어선	외국상선	외국어선	계
1987	2	-	1,882	652	2,536
1988	1	-	1,769	748	2,518
1989	1	-	1,522	806	2,329
1990	-	-	1,380	849	2,229
1991	-	-	1,254	803	2,057
1992	11	-	1,053	692	1,756
1993	37	16	1,083	743	1,879
1994	47	13	1,048	668	1,776
1995	61	7	1,077	602	1,747
1996	65	7	1,011	461	1,544
1997	75	12	1,019	385	1,491
1998	96	16	1,117	356	1,585
1999	137	16	1,144	369	1,666
2000	159	16	1,140	324	1,639
2001	165	15	1,119	275	1,574
2002	207	12	1,140	266	1,625
2003	251	15	1,074	240	1,580
2004	301	9	1,092	189	1,591
2005	399	16	1,085	166	1,666
2006	425	6	1,131	152	1,714
2007	473	2	1,146	105	1,726
2008	515	2	1,185	102	1,804
2009	588	2	1,173	93	1,856
2010	685	2	1,116	95	1,898
2011	769	3	1,082	91	1,945
2012	847	3	1,071	99	2,020
2013	850	3	1,090	105	2,048
2014	824	2	1,011	109	1,946
2015	855	2	1,018	110	1,985
2016	785	2	1,111	117	2,015
2017	782	-	1,088	118	1,988
2018	794	-	1,051	120	1,965

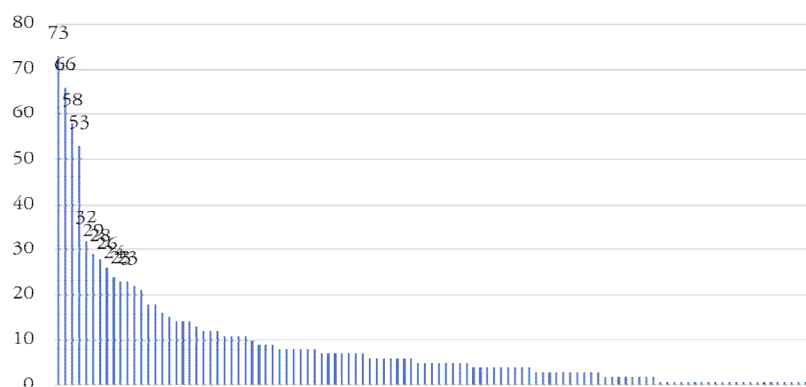
자료: 한국선박관리산업협회 자료 기준 저자 재구성



<그림 2-2> 국내선박관리 현황

자료: 한국선박관리산업협회 자료 기준 저자 재구성

10척 이하의 관리척수를 가지고 있는 82개사가 311척 31.07%를 차지하고 있으며, 5척이하 관리척수를 가지고 있는 58개사가 140척 13.99%를 차지하고 있음. 대형회사로 편중과 동시에 적은 척수를 관리하는 다수의 회사가 존재하는 롱테일 모습을 보이고 있다. 선박관리기업별 관리선박 척수 비율은 <그림 2-3>과 같다.



<그림 2-3> 선박관리(종합/선박) 업체별 관리척수 비율 (2018년)

자료: 한국선박관리산업협회 자료 기준 저자 재구성

제2절 선박관리업 경쟁력에 관한 선행연구

선박관리기업에 관한 국내 선행연구에서 김종태(2008)는 경쟁력 결정요인을 가격경쟁력과 비가격경쟁력으로 분리하여 제시하였다. 가격경쟁력 요소로써 선원비, 유지보수비, 선용품비, 기부숙비, 운할유비, 관리수수료 등으로 구분하였으며, 비가격경쟁력 요소로써 선박관리 질적인 측면, 즉 승조원의 자질, 육상인력의 자질, 관리조직의 효율성, 관리시스템역량, 선주의 의향, 관리선박의 안전과 정시 운항도 및 계수화가 불가능한 대외이미지 등으로 구분하여 제시하였다.

송성규(2007)는 문제해결능력, 의사소통능력, 업무유연성, 보유기술능력, 응답성, 비용효율성, 신뢰성, 부가가치창출성, 선주사에 대한 신뢰성, 접근성으로 구분하였다.

강문장(2008)은 경쟁력 요소를 세 가지 형태로 구분하였는데, 선원 및 육상관리 인력의 자질과 같은 인적역량, 육상조직의 효율성을 의미하는 조직역량 및 관리시스템 역량, 선박관리 노하우와 선박관리 지원체계 및 업무전산화 등을 포괄하는 IT시스템화를 포함한 관리역량으로 구분하였다.

위에서 살펴본 선행연구 대부분에서 선박관리기업의 경쟁력 결정요소에 대한 체계적인 연구가 부족한 편이고, 합치된 요소를 가지고 있지 않았다. 아울러 선박관리 전반에 걸친 요소들은 모두 포괄하여 경쟁력 결정요소를 언급하기보다, 특정 요소에 초점을 맞추어 측정하였을 뿐 선박관리에 대해 정형화된 모델이나 이론을 토대로 경쟁력 결정요인을 제시한 경우는 아직 없었다.

이상 선행연구를 포함하여 연구자별 선박관리업의 경쟁력 결정요인에 대해 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 해운산업 및 선박관리기업의 경쟁력 결정요인

연구자	연도	경쟁력 결정요인
John Spruyt	1999	선원(전문화, 기술력), 선박관리노하우, 대 선박관리지원체계, 업무전산화, 정보기술 시스템화, 선원 및 육상관리인력의 자질, 고객관리
Photis	2001	선주가 선박관리회사를 선정시 고려요소로 기술능력, 경험력, 업계평판, 보유자격, 전문성, 외부추천, 가격측면, 적시성, 회사규모, 선대규모, 서비스범위, 회사의 위치, 선박소유 여부
조승범	2006	- 요소부존 측면 : 풍부한 노동력, 노동의 질, 자본, 원자재의 부존다, 기술의 존재 - 생산요소 측면: 인적자원, 물적자원, 지적자원, 자본, 하부구조
송성규	2007	문제해결능력, 의사소통 정도, 업무의 유연성 정도, 기술적 보유능력, 응답성, 비용의 효율성 정도, 신뢰성, 부가가치 창출정도, 선주사에 대한 충성심 정도, 접근성
이기웅	2007	- 내부적요인 : 가격, 비가격, 기술차원 - 외부적요인 : 무역환경, 산업자원, 정부정책
강문장	2008	- 인적역량 : 선원 및 육상관리인력의 자질 - 조직역량 : 육상조직의 효율성 - 관리역량 : 관리시스템 역량 (Qualification & Certification, 선박관리 노하우, 대 선박관리 지원체계, 업무의 전산화 및 IT시스템 화
김종태	2008	- 가격경쟁력 : 선원비, 보수유지비, 선용품비, 기부속비, 유회유비, 관리수수료 등 - 비가격경쟁력 : 관리의 질적인 측면(선원의 자질, Owner's mind, 육상관리인력의 자질, 관리조직의 효율성, 관리시스템역량, 선박의 안전운항도 및 정시운항도, 대외이미지
이창호, 류동근 외	2010	인적자원, 물적자원, 서비스품질, 고객요인, 기업이미지, 정부지원정책

자료: 이창호(2010), “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에
관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문, p.69.

서영수(2006)에 따르면, 대부분의 기업이 존속하기 위해서 가격경쟁력 즉 단가를

낮추는 방법으로 점유율 확대를 의도하는 경우가 다반사이겠지만, 장기적으로는 전체 업계에 악영향만 미치고 그로 인해 좋은 품질의 서비스를 제공하기 어려운 경우가 많다고 볼 수 있다. 기본적으로 잘 훈련된 승조원을 확보할 수 있는 좋은 환경을 가꾸어 특정화물을 운송하는데 뛰어난 업무기술력을 가진 선원확보가 가장 중요한 경쟁의 요소이다. 선박관리 노하우 및 선박관리지원체계, 업무전산화 및 정보기술 시스템화를 강화하는 것과 동시에 선원 및 육상인력의 자질을 향상시켜 육상 및 해상 조직의 경영효율성을 확보하여 관리역량의 고도화를 달성함으로써 높은 품질의 관리능력을 보유하여야 한다. 아울러, 고객사인 선주사로부터 기술력, 경험, 보유자질 측면에서 인정받고, 특히 특수선박인 LNG선, LPG선, 케미칼선, 특수목적선 등 특수시장에서 경쟁하기 위해서는 시장에서 요구하는 좋은 인력을 적절한 가격으로 지속적으로 관리 공급할 수 있는 능력을 갖춘 서비스 차별화만이 중요한 비즈니스의 목표로 삼아야 한다고 할 수 있다.

선박관리 프로세스에서 해상 및 육상인력의 관리는 조직에서 그 근본적인 핵심 자원이며, 이 부분이 충족되지 않으면 육상감독(SI)이나 해상승조원들이 합심하여 중요한 목표를 달성, 고객사인 선주사를 만족시키는 것이 어렵하고 할 수 있다. 새로운 고객사로부터 선박관리를 위탁 받기 위해서는 기존고객에 비해서 최소한 5배 이상의 노력이 소요된다는 연구처럼, 새로운 고객사를 확보하는 것은 대단한 노력과 시간과 비용이 소모된다. 지식경영을 통해 해상 및 육상인력이 활용해야 하는 정보 및 지식을 취합하고, 저장하고 각 서비스 프로세스에 필요한 정보 및 지식을 적절히 배분하고 활용할 수 있게 구성하고, 나아가 조직 내 인원들의 숙련도를 높여 한층 개선된 고객만족을 이끌어 내는 것은 선박관리 서비스를 제공하는 회사로서 필수불가결한 요소라고 할 수 있다.

따라서 선박관리 서비스 제공자로서, 선주의 선박을 책임 있게 관리하는 것, 안전운항 및 환경보호와 연관된 해양사고 없는 효율성 높은 관리가 이루어지기 위해

서는 조직 내 필요한 정보 및 지식의 관리가 고도화되어 있지 않으면 안 된다고 할 수 있다. 아울러 선주는 효율성 있는 선박관리 경영을 통해 전체 선박관리 비용절감을 통해 격화되고 있는 경쟁 환경 속에서 해운기업을 운영할 수 있겠다고 할 수 있다.

최근 대부분의 산업이 그러하듯이 선박관리업 역시 국제경쟁이 불가피 하고, 그러한 연유로 국내시장 만이 아니라 동시에 국제시장에서도 경쟁력 없는 기업은 생존하기 어렵다고 할 수 있다. 국내 선박관리기업의 경쟁력에 대한 확인이 필요함 동시에 국제시장에서의 위치도 확인이 필요하며, 취약한 부분에 대한 개선을 하기 위해 노력해야 할 것으로 사료된다.

이신원(2016)에 따르면, 국내 및 국제시장에서 선박관리업계의 현황과 전망 및 핵심역량이론에 기반하여 선박관리업계의 핵심역량을 규정하면 다음과 같이 나열할 수 있다. 선박관리업의 핵심역량이란 불확실한 해운물류시장환경에서 지속가능한 경쟁우위를 유지하기 위해 선박관리 및 선원관리 등의 선박운영에 필요한 일체의 관리활동을 최적화하여 보유한 경영자원(유형 및 무형 자원과 인적자원 및 경영시스템)을 효과적이고 효율적으로 운영하는 조직역량이라고 규정할 수 있다. 선박관리기업의 핵심역량은 선박관리활동 및 선원관리활동 등으로 부가가치를 창출하는 것으로 해운물류가치사슬 전체에 포괄되는 개념으로 기업 경영자의 비전과 목표와의 일치성과 경영자의 절대적인 지원 및 인내심 그리고 면밀한 분석과 투자 및 주변환경(산업환경과 정부정책 지원 등)의 도움이 선행되어야 확보될 수 있다고 하였다.

선박관리활동에서 부가가치 창출 극대화를 위하여 전략적 핵심요인을 식별하는 것이 주요한 성공요인이 될 수 있다. 선박관리기업의 주요 부가가치 창출활동은 부가가치 창출을 극대화하고자 하는 경영자 및 기업의 핵심역량과 관련한 기업내

부 활동과 주변환경, 업계 및 정부정책과 연관된 외부 활동으로 나눌 수 있다. 부가가치 사슬 개념을 감안하여 선박관리기업의 핵심역량요인을 내부요인과 외부요인으로 나눌 수 있다. 나아가 내부요인을 경영자요인 및 기업역량요인으로 나뉘고, 경영자요인은 경영자의 진취정도, 혁신정도, 위기감수 능력정도, 기업가 정신정도, 리더십정도, 해외지향성정도, 경험 등을 들 수 있다(한병섭, 2009; 김병순, 2011; 우수한, 2012; 윤여상, 2012; Igor & Forza, 2012; 정운계, 2013). 내부요인 중 기업역량요인은 선박관리기업의 기술 및 연구개발역량정도, 고객인 선주의 서비스 만족도를 극대화하기 위한 관리서비스의 특화정도, 핵심역량의 활용역량정도, 시장지향성 및 마케팅 역량정도 등을 언급하고 있다(박근호, 2007; 이창호, 2010; 김병순, 2011, 김재관, 2011; 장정근.박의범,2011; Igor & Forza, 2012; Kalanit & Aviv, 2012; 정운계, 2013). 외부요인은 환경요인, 산업요인 그리고 정부정책요인으로 구분될 수 있고, 환경요인은 선박관리업계의 기술연구개발, 산업구조, 산업주기, 산업특성, 시장불확실성, 세계경기변동, 목표시장의 환경변동 및 산업성장률 등을 여러 선행연구 통해 구분될 수 있다 하였다(Savante, 2004; 이윤재, 2006; 박근호, 2007; 송성규, 2007; Gianpaolo & Cassia, 2011; 윤여상, 2012). 산업요인은 선박관리업계에 대한 고객유대정도, 시장의 경쟁강도정도, 해당 산업의 성장성 및 동종업체 간의 경쟁정도 등을 제시 되었다(Savante, 2004; 박근호, 2007; 이창호, 2010; 장정근, 박의범, 2011; 정운계, 2013). 정부정책요인은 정부로부터 선박관리산업에 대한 정책지원환경, 조세체계 및 정책자금지원, 인력직업훈련 프로그램의 운영, 해외선박관리시장 움직임 및 최신기술정보 제공 등으로 언급되었다(조대우, 2006; 윤병운, 2010; 우수한, 2012; 전영우, 2012; 정운계, 2013).

한편 선박관리기업의 핵심역량요인이 성과에 미치는 영향에서 고객관계관리의 효과를 검증하기 위한 고객관계관리(customer relationship management : CRM)도 언급하고 있는데, 고객관계관리는 기업이 고객과의 관계를 효과적 및 효율적으로

관리하고자 하는 활동이라고 보았다.(김형수 외, 2009). 하지만 고객관계관리에 대한 합치된 정의가 없는 상황이고 각 관점에 따라 그 의미가 다양하다고 하였다. 여러 연구를 검토하여 선박관리기업이 고객인 선주에 대한 선박관리 서비스의 만족도를 극대화하는 통합 서비스 프로세스의 관점에서 고객정보를 취합하고, 취합된 정보를 분석한 후 활용함으로써 고객인 선주를 적극적으로 관계관리에 노력하고 서비스가치를 극대화하여야 한다고 하였다. 아울러 선박관리기업의 경영성과를 높이기 위해 구축된 선박관리업계에서의 상호간 네트워크 수준과 규모, 고객관계 구축능력 및 공동사업의 추진 여부 등을 핵심적인 고객관계관리활동으로 설정하였다. 해당 논문에서 역시 고객관계관리에 대한 것뿐만 아니라 내부요인 및 외부요인으로 나눈 핵심역량의 구분에 많은 정보 및 지식에 대한 수집, 취합 및 활용을 얘기하고 있다. 지식경영을 통하여 그러한 많은 정보 및 지식들을 조직내 효율적으로 전파하는 것은 매우 중요하다고 해석할 수 있다.

윤여상(2012)에 따르면, 선박관리기업의 경쟁력과 국제경쟁력에 관한 기존 연구는 많지가 않다고 하였다. 현재까지 우리나라 선박관리업의 역사가 그다지 오래되지 않았고, 별도의 산업군으로 분류되지 않아 연구사례가 많지 않은 것으로 사료된다. 그러나, 우리나라 선박관리업의 경쟁력에 영향을 끼치는 요소들을 식별하기 위해서는 다양한 선행연구를 통해 분석하였다. 이어지는 내용은 선박관리업의 경쟁력과 관련한 국내 여러 선행연구를 고찰한 내용으로 정리하였다.

이창호(2010)는 우리나라 90여개 선박관리기업, 해외 50개 선박관리기업을 대상으로 경쟁력 재고를 위한 경쟁력결정요인과 파트너십 및 기업의 경영성과간에 관계를 규명하고자 하였다. 기업의 경쟁력 결정요소는 인적자원, 물적자원, 고객요인, 기업이미지, 정부지원정책, 서비스품질 요인으로 규정하고 경영성과(관리성과와 재무성과)와의 관계를 규명하였다.

선박관리기업의 경쟁력을 보완 또는 개선시켜 줄 수 있는 것으로 기대되는 거래 상대방과의 파트너십은 신뢰, 상호의존 그리고 의사소통 요소를 중심으로 기업 경영성과에 대한 경쟁력 결정요인과의 상호작용 효과를 규명하였다. 선박관리기업의 경쟁력 결정요소가 기업 경영성과에 미치는 영향을 분석해 본 결과, 높은 기업 경쟁력 수준은 기업 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 선박관리기업의 경쟁력 결정요소가 경영성과로 미치는 영향에 파트너십이 주는 영향을 규명한 결과, 재무성과에 있어서 경쟁력 결정요소들과 파트너십 사이에 서로 간에 양의 효과가 있는 것으로 나타났다고 하였다.

해당 연구에서는 선박관리기업의 경쟁력 결정요소와 파트너십 및 경영성과에 대한 실증 분석결과를 보여줌으로, 선박관리기업의 경쟁력 개선을 위한 방법을 제시하였다는 데에 의미가 있다고 할 수 있다. 기업의 경영성과를 개선하기 위해서는 경쟁우위를 확보하고 거래관계에 있는 기업과의 파트너십 수준을 높여서 시너지효과를 증대 시켜야 한다고 결론을 제시하였으며, 이를 위하여 선박관리기업의 최고경영자 및 실무담당자들은 경쟁력강화를 위해 경쟁력 결정요인들의 세심한 관리와 여러 단계에서의 파트너십 구축에 매진해야 할 것임을 시사점으로 언급하였다.

김재관(2011)은 우리나라 한국선박관리업협회에 가입되어 있는 총 227개 선박관리기업을 대상으로 실무자 및 각 임원들을 포함한 우리나라 선박관리업을 대표할 수 있는 기업특성들이 선박관리업의 물류역량(유형적 및 무형적 물류유형)과 어떠한 상호연관성을 나타내는지를 살펴보았고, 그러한 물류역량들이 경영성과(재무성과와 비재무성과)에 어떠한 영향을 끼치는지를 분석하였다.

해당 논문에서는 우리나라 선박관리기업이 가진 기업별 특성을 파악하고 이미 가지고 있는 특성을 최대한 활용하거나 향후 요구되는 특성의 개발을 통해 기업의 성장에 필요한 각 물류역량을 확보하여야 한다고 제시하였다. 그리고 각 기업이

경영성과를 개선하기 위해서는 선박관리업에서 하드웨어 부분의 역량구축도 매우 중요하지만 눈에 보이지 않는 소프트웨어 역량구축도 더욱이 중요하다는 점을 언급하였다. 선박관리를 담당하는 각 실무자들의 직무전문성과 기업 대외이미지, 최고경영자 의지 등 눈에 보이지 않는 각 물류역량이 오히려 경영성과 개선에 큰 영향을 끼칠 수 있음을 입증한 연구로 매우 의미가 있다고 하였다.

김종태(2008)는 우리나라 선주사, 선박관리기업을 대상으로 선박관리업이 당면한 선박에 승무하는 선원관리제도의 현재 문제점들을 분석하고 개선방안을 제시해 보았다. 해당 연구에서는 우선 선박에 승무하는 해기인력 양성 및 관리를 개선할 필요성이 매우 크다고 언급하였으며, 안정적인고 지속적인 우수 해기인력을 유지 및 관리를 위해 우리나라 자국의 인력양성과 동시에 해외인력의 개발, 그리고 우리나라 및 해외인력의 조화로운 인력배치, 세 가지 요소가 함께 고려해야 한다고 하였다. 해기인력 안정적인고 지속적인 확보를 위해 해외 사관인력의 양성에 대해 현재보다 체계적으로 접근하여 향후 대안을 모색해야 한다고 언급하였으며, 해기인력의 효율적이고 효과적인 배송체계 및 인력관리방안을 앞으로 연구해야 한다고 하였다. 이에 대해 선박관리기업에게 선택적 고용권을 주어야 한다고 제시하였다. 아울러 우리나라 선박관리업체 간의 하청계약 체결을 허용해야 한다고도 하였으며, 해기인력에 대해 비정규직 보호법의 적용 예외에 포함시키는 법률적 개선도 이루어져야 한다고 하였다. 또한, 외국 해기인력의 고용에 수반되는 행정절차의 개선노력도 필요하다고 주장하였다.

서양수(2006)는 국내 선박관리업의 경쟁력 개선 및 구조 고도화를 위한 방법을 다음과 같이 9가지로 제시하였다. 첫째, 적극적인 사고를 가진 고급사관 해기인력에 대한 교육 및 양성 필요, 둘째, 선박관리업 시장의 과도한 경쟁지양 및 고도화된 선박관리 시스템 개발 및 기업마케팅 전략 필요, 셋째, 선진화된 해외 서구시스템을 전문적으로 벤치마킹하고, 다양한 서비스 형태 등의 차용이 필요, 넷째, 외국

어 교육시스템 강화와 영어교육이 개선된다면 선박관리업 발전에 도움이 된다. 그리고 다섯째, 선박관리 전문인력 양성, 특히 기술관리(공무) 안전품질(해무)감독의 양성이 시급, 여섯째, 선주 요구에 부응하는 선박관리 서비스 품질과 서비스 종류 개발은 물론이고 상호간의 신뢰감 개선, 일곱 번째, 선원관리 및 선박관리에서 나아가 금융, 보험 및 상업관리(화물중개, 용선, S&P) 서비스까지의 통합 선박관리 서비스를 제공하는 기업이 되어야 할 것, 여덟 번째, 국내 선박관리업체의 조직에 맞는 내부운영 시스템 개발 필요, 마지막으로 해기인력 부족문제를 해소하기 위해 신규 교육수요에 대한 대응이 필요, 양성과 취업을 연계하는 교육과정 도입이 필요하다고 하였다.

강문장(2008)은 국내 선박관리기업의 현황을 분석하고 해외 선박관리기업과의 국제 비교를 통하여 선박관리업의 발전 방향을 제시하였다. 동 논문에서는 국내 선박관리기업이 세계적으로 경쟁력을 가지고 발전하기 위해, 현재의 관리조직을 개선함으로써 특수선박의 관리조직을 마련하는 한편 관리유형의 다각화 및 전문화를 위해 조직역량을 개선하고, 사업 분야별 국외 네트워크를 구축하는 방법으로 해외 마케팅 조직을 개선하여 좁은 범위의 선박관리 범위를 넘어 선박에 관련된 모든 서비스를 선주에게 서비스 할 수 있도록 기업이 제공하는 서비스 종류가 확대되어야 한다고 주장하였다. 또한, 해외의 선박관리기업을 인수/합병하거나 합작투자자와 같은 공격적인 전략을 통해 지금과 같이 선도적인 해외 선박관리기업에 비하여 작은 규모를 벗어나 대형화 및 전문화를 이룩함으로써, 현재보다 경제적이고 품질 높은 선박관리 서비스를 제공할 수 있어야 한다고 하였다. 아울러, 선주를 위한 정형화된 보고체계, 선박관리 프로세스 정립, 각 선종별 선박관리 특화 프로그램을 개발하는 등, 정보기술 시스템을 마련하여 세계를 선도해 나가는 기업이 가진 '글로벌 스탠다드'를 수용하여 어느 나라 선주의 요구사항도 수용 할 수 있어야 한다고 하였다.

이상, 국내 선행연구를 포함하여 다양한 연구자들이 연구하였던 선박관리기업에 관한 선행연구와 선박관리기업의 경쟁력 결정요소를 살펴보면 위 <표 2-5>와 같다.

제3절 지식경영에 대한 선행연구

본 연구는 연구 필요성에 의거하여 지식경영의 태동기에서 성장기(1991~1999)의 시대를 제외하고, 지식경영에 대한 확장기인 2000~2005년까지 6년여 동안 국내 및 해외 저널들에 게재된 관련 연구들을 조사하였다. 오늘날 지식경영이 직면한 핵심과제에 근거하여 지식경영의 본질가치가 재조명되어야 할 요구가 있으며, 지식경영 그 자체의 발전을 위하여 현재 연구흐름이 어떻게 변모하고 있는지, 그리고 그러한 흐름의 향배가 얼마나 동 연구의 필요성에 지지기반을 더해 주는 지 살펴보기 위해서이다. 동 연구는 경영학 부문을 대표할 수 있는 국내 및 해외 저널들을 대상으로 선정하여 지식경영 문헌들을 조사하였다. 국내 저널은 경영학과 연관된 다양한 저널들을 선정하였으며 해외 저널은 Communication of ACM에서 게재된 연구들이 제시한 순위를 참고하였다(Barnes, 2005; Nerur et al., 2005; Rainer & Miller, 2005).

먼저 주제별 동향파악을 위해 동 연구는 지식경영을 분석하는 관점을 각각 프로세스관점, 기술관점, 지원 및 구현관점, 기타관점 등의 4개의 분야로 분류하였다.

제일 먼저, 프로세스 관점은 조직원의 정보 및 지식을 조직내 순환할 수 있는 지식으로 전환하는 과정에 지식을 창출하고 통제하는 전략적으로 활용도를 나타내는 것으로써 Wiig(1993), Marquardt(1996), O'Dell(1996), Beckman(1997), Holsapple & Joshi(1997), Sherif & Xing(2006)에 의해 지식창출, 저장, 사용, 전달, 공유 등을 지식경영 프로세스로 제시하고 있다.

그 다음으로, 기술 관점은 지식경영을 이행하거나 실현을 위한 기술적 부분을 말하는 것으로 Beckman(1997, 1998)은 정보 및 지식의 표현, 지식 저장소, 자동 지식변환에 대한 개념제시와 통합을 위해 기술의 가치를 말하였다. 그러한 기술 하부구조는 조직구성원이 필요한 정보 및 지식에 신속하게 접근 가능하게 하고 손쉽게 검색하도록 지원해야 한다고 하였다.

셋째, 지원 및 구현관점은 지식경영기반으로 조직구조를 예측하거나 지식경영요소를 사용 용이하게 하는 것으로 정보기술 구조의 구현, 성공요소, 필수조건 및 과제, 일반전략 등이 포함된다고 하였다(Liebowitz, 1999).

마지막으로 기타부문관점은 지식경영을 구성하는 일반부분 혹은 다른 부분과 연계 등을 말하는 것으로써, 전자상거래 연계, 지식노동자에 대한 평가, 지식경영 배경과 과제, 정보기기와의 연동 등의 예와 같다.

한편, 기업이 인식하고 있는 환경불확실성, 보유하고 있는 지식경영자원 및 자원 활용능력, 지식경영 통합전략, 경영성과 사이의 관계를 조사하고자 하는 목표에 따라 이러한 지식경영을 언급하고 있는 문헌들을 활용하였다. 국내 문헌과 해외 문헌을 나누어 살펴보면, 국내문헌은 환경불확실성 요소를 다룬 문헌이 없어 해당 요소를 포함시킨 실증연구가 필요한 실정이다. 경영자원에 관해서는 기술적자원을 언급한 문헌과, 구조적자원, 문화적자원, 인적자원을 언급한 문헌을 참고하였다. 문헌 조사결과, 지식경영의 성공적 운용을 위해서는 여전히 기술력 특히 정보기술측면에서의 기술력과 기업의 조직문화가 매우 핵심사항임을 보여주고 있다. 이러한 사항은 그 반대로 현재까지 연구된 많은 문헌 들에도 불구하고 지식경영의 완성도를 이룩하는데에 많은 어려움이 존재하여, 경영자원 및 그 활용능력 간에 균형점을 찾기가 쉽지 않음을 보여주고 있다고 할 수 있다. 지식경영 통합전략에 관해서는 경영전략을 논한 문헌을 참고하여 연구모형 설계에 반영하였다.

국내와는 달리 해외 문헌에서는 일부 문헌이 환경불확실성을 언급되고 있어 그 내용을 참고하였다. 국내와 같은 부분으로, 지식경영에 대한 자원 및 그 활용능력에 대해서는 기술적자원, 구조적자원, 문화적자원, 인적자원의 연구를 참조하였다. 지식경영 통합전략에 관해서도 경영전략을 언급한 연구 및 프로세스 전략을 언급한 연구를 참고하였다.

위에 언급된 여러 문헌에서 지식경영에 대한 경영성과를 언급한 문헌으로부터 선박관리업에 차용할 수 있는 부분은 참고하여 연구에 반영하였다.

이렇게 국내 및 해외 문헌들의 동향과 동 연구의 목적에 의거한 분석으로 나누어 보면, 국내 문헌에서 경영자원측면의 문헌이 잘 정리되어 있어, 향후 연구 발전에 지속적으로 도움이 될 것으로 보았다. 문헌 분석결과에 대한 현황을 분석해 보면, 주제 분석에서 프로세스관점, 지원 및 구현관점, 기타관점, 정보기술관점으로 나타나고 있다. 이러한 동향은 지식경영이 일시적인 유행에 그치지 않고 지속적으로 발전하고 있다고 할 수 있다. 하지만 동 연구목적에 따른 분석으로는 조직이 취하고 있는 전략에 미치는 환경불확실성에 대해 다루고 있는 문헌이 부족하여 경영자원과 그 활용능력 측면에서는 균형 잡힌 자원활용이 필요한 것으로 보여진다.

프로세스전략차원은 문헌수가 적어서 더 많은 연구가 필요한 실정이다. 기업을 운영하는 통합운영요소 같은 지식경영은 기업 내외부를 둘러싼 다양한 요소들이 동시에 움직여야만 그 효율성이 극대화 될 수 있기 때문에, 특정 부분의 활용만을 강조하는 것은 기업을 바라보는 편향된 시각을 줄 수 있고, 경영성과로 이어지지 않을 수 있으므로 주의를 요한다. 따라서 문헌조사의 분석결과를 볼 때, 지식경영 전반에 대한 통합된 전사적인 적용을 가진 실증연구가 필요한 것으로 보인다.

제4절 전략경영이론

Mintzberg(1987)에 따르면 전략은 경쟁우위에 기반하여 지속적으로 기업의 목표를 달성하기 위해 통합된 활동을 말한다고 하였다. Farjoun(2002), Hafsi & Thomas(2005) 의하면, 이러한 전략은 두 가지 방법으로 나뉘어 볼 수 있는데 전체적인 접근방식과 분석적인 접근방식이다. 전체적인(holistic) 접근방식은 모든 개념을 내포하면서도 현실성을 밀접하게 반영하는 방식으로써, 조직관리에 있어 해결해야 할 문제와 경영층의 역할 및 행동들의 본질을 이해하기 위한 일반적인 이론을 말한다고 하였다.

반면에 분석적인(analytic) 접근방식에 대해서는, Schendel & Hofer(1979)가 제시한 바에 의하면, 조직성과를 위해 조직 스스로가 전략을 실현하는 방법에 관한 것이다. 이 방식은 전체적인 접근방식으로 연구자 및 실무자에 의해 탐구하는 것을 일반화 또는 예측하지 못 한다고 주장하였다. 그래서 심리학과, 사회학 및 경제학과 같은 진보된 사회과학 측면에서 전략구축 방안을 재수립해야 한다고 언급하고 있다. 통상 조직의 실제행동은 상황에 의존적이어서 기존 접근방식으로는 예측 또는 포괄하기 어렵다는 상황을 발생시킨다. 따라서 전략차원에서의 역설은 전체적인 통찰력을 유지하면서도 상황마다 독창적인 서로 상이한 논리를 전개할 수 있는 전략수립을 해야 한다는 것이다. 그렇지만, 이것은 해결하기 어려운 문제이기 때문에 기술적으로 정교한 연구모델에 비해서 관습적인 전략개념의 적용이 더욱 적합하다고 하였다.

Farjoun(2002), Thompson(1967)에 의하면 전략을 주변환경에 따라 방법적인(mechanistic) 관점과 유기적인(organic) 관점으로 나뉘고 있는데, 방법적인 관점은 조직요소와 고객과 같은 환경요소 간의 상관관계를 언급하였다. 이러한 전략은 환경이 예측 가능할 만큼 안정적인 때 적합하다고 하며, 많은 경우 구조-수행-성과(structure-conduct-performance)관점과 전략-구조-성과(strategy-structure-performance) 관점,

자원기반이론(resource-based theory) 등의 모델이 이에 해당된다. 반면에 유기적인 관점은 지속적으로 조직이 주변환경과 상호작용하며, 조직목표 및 활동에 대해 계획을 조정 또는 실제조정을 하는 전략을 말한다. 이 전략은 주변환경이 예측 불확실성이 높은 역동적인 환경에 적합한 것으로, 이에 제기한 바에 따르면, 환경-전략-성과(environment-strategy-performance) 관점과 상황이론(contingency theory) 등이 포함된다. Andrews(1971), Porter(1980)가 언급한 바, 이렇듯 전략은 환경적 기회와 균형을 이루기 위해서 요구되는 기업이 보유한 자원과 외부환경과의 일치 그리고 취하고 있는 전략과 조직이 가진 요소 간에 일치가 필요하기 때문에 경영상의 기대와 사회적인 가치가 조화를 이루도록 해야 한다고 하였다.

Porter(1991)에 의하면 전략수립에 있어 가장 중요한 요소는 왜 어떤 기업은 잘 성공하는 반면에 왜 다른 기업은 실패하는 가이다. 특정 기업의 성공과 실패는 여러 다양한 요인들로 나뉠 수 있는데 예를 들어, 왜 기업들은 서로 상이하며 어떻게 그들 각자는 행동하는가 그리고 각자 기업들은 어떤 전략을 취사선택하고 어떻게 관리해 나가는가이다. 이러한 것은 결국 여러 다른 조건에서 각 기업의 성과 또한 상이하게 결정된다는 것에서 비롯된다 하였다. 기업의 성공기반은 바로 기업의 현재 상황과 다가올 미래에 대응하는 것에 따라 이룩되어 가는 것이라 하였다.

1. 자원의존이론

Pfeffer & Salancik(1978)이 제시한 바에 따르면, 자원의존이론(Resource Dependence Theory)은 조직을 기본분석단위로 하여, 조직 사이의 관계를 다룬다. 자원의존이론에 의하면 조직은 단독적인 자급자족 존재로 존속할 수는 없으며 오히려 조직이 필요한 자원들을 소유 및 통제하는 다른 조직에게 의존하면서 존립하는 것으로 파악하였다.

오석홍 외(2008)에 따르면, 조직은 둘러싸고 있는 환경에 의하여 좌우되는데, 주

변환경이란 조직에 필요한 자원 및 정보를 취득할 수 있는 원천이기 때문에 조직이 그러한 주변환경에서 존립해 나가기 위해서는 주변환경과 상호의존성을 유지할 수 밖에 없다고 말하였다. 그러나 주변환경의 모든 활동들이 조직에 동일한 영향을 주는 것은 아니기 때문에 조직은 둘러싼 모든 주변환경변화에 같은 수준으로 대처할 수는 없을 것이다. 그러므로 조직은 파악된 주변환경 변화들 중에서 우선순위를 정하여 대처하게 된다 하였다.

Pfeffer & Salancik(1978)은 주변환경의 구조적 특성을 집중정도(주변환경 속에 자원과 권한이 집중된 정도), 충분성(중요자원의 풍부함), 상호연관성(조직간 유대감나 연결수 및 형태)의 세 가지로 설명하였다. 이와 같이 환경의 구조적 특성은 해당 사회체제 내에서 나타나는 각 참여자 간의 갈등 및 상호의존 정도를 결정하게 되고, 이는 다시 조직이 대면하는 주변환경의 불확실성 수준 혹은 주변환경이 조직에 주는 영향력 정도를 결정하게 된다 하였다.

자원의존이론에서 조직은 요구하는 자원을 모두 조직 내부에서 자급자족할 수는 없다고 보았다. 그러므로 조직이 필요한 자원을 주변환경에서 취득하려 하기 때문에 주변환경에 대한 의존성이 발생한다 하였다. 일반적으로 그러한 자원 의존성은 조직의 존립을 위하여 주변환경으로부터 필요한 자원들이 얼마나 조직에 중요한가에 달려있다 하였다. 자원배분과 사용에 관한 선택권 또한 조직의 환경의존정도를 결정한다. 이러한 점은 조직 스스로가 아닌 주변환경이 가지고 있는 힘으로서 그 자원이 희소할수록 조직이 해당 주변환경에 대한 의존정도는 커진다고 할 수 있다.

조직에 대한 환경의존성을 결정하는 다른 요인으로 자원통제의 집중정도이다. 자원이 소수집단에 의하여 통제되면 조직은 그 자원을 취득하기 위해 해당 자원을 통제하는 집단에게 더 높은 의존성을 보인다 하였다. 즉, 조직이 필요한 해당 자원의 중요성이 높고, 희소하면 할수록 또한 더 소수의 집단에 의해 통제되어 있을

수록 조직은 주변환경에 더욱 상호의존성을 가진다 하였다.

자원의존이론은 조직의 궁극적인 목적을 사업수행의 높은 성과 달성이 아니라 생존 그 자체라고 규정하고, 조직의 생존에 필수적인 자원을 취득하고 유지하는 능력에 달려있다고 주장하였다. 보유한 자원의 조직 간 차이로 인하여 서로 다른 조직 간에 역량의 차이가 존재하고, 자원을 보유한 조직은 다른 조직의 행동과 의사결정에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 다양한 자원 및 그 필요의 다름에 의해 발생하는 차이에 직면한 조직이 주변환경을 파악하고 대응하기 위해 전략적 의사결정을 해야만 한다는 것이다. 조직이 외부에 존재하는 각 이해관계 조직들의 요구를 충족할 수 있을 때, 그 조직의 전략은 효과적이라고 할 수 있다 하였다.

2. 자원기반이론

Dierickx and Cool(1989), Wernerfelt(1984), Barney(1991)가 제시한 바에 따르면, 자원기반이론 (resource-based theory)은 해당 조직이 확보한 자원 및 능력의 중요성을 언급하면서, 기업이 가지는 지속적인 경쟁우위는 해당 기업의 주변환경에서 접하는 기회 뿐 만이 아니라 타 기업들이 모방하기 쉽지 않은 독특한 기업특화 (firm-specific) 자원 및 능력에 기반하고 있는 논리를 전개하였다. 여기서 자원 (resource)은 설비, 재무자산, 기술지식, 상표명, 마케팅 기법, 조직운영프로세스 등과 같이 유형 및 무형자산을 말하며 능력(capabilities)은 기업이 보유하고 있는 자원을 통합하고 효과적으로 관리, 활용, 확장하는 능력을 뜻한다. 기업들은 이러한 유형 및 무형 자원과 능력을 가지기 때문에 시장에서 다른 경쟁자를 초월하고 지대와 같은 형태로써 더 많은 이익을 수확할 수 있게 된다.

따라서 기업의 독특한 자원을 확보하여 그 자원을 효과적이고 효율적으로 활용할 수 있는 시장에 진출하고, 그 자원을 관리, 활용하여 인접한 시장이나 인접한

제품분야로 확장하는 기업은 지속적인 경쟁우위를 누리게 된다 하였다.

Teece et. al.,(1997), Tidd et al,(1997), Iansiti and Clark(1994), Henderson & Cockburn(1994), Dodgson and Bessant(1995)은 자원기반이론의 한 분류라고 볼 수 있는 역동적 능력(dynamic capabilities)론은 기업이 보유한 특수자원과 함께 새로운 특수자원을 개발하고 발전시킬 수 있는 기업의 역동적 능력이 지속적인 경쟁우위의 기반임을 강조하였다. 자원기반이론은 해당 자원의 수평적, 수직적 확장을 의미하는 자원활용능력에 주안점을 두고 있다면, 역동적 능력론은 해당 자원의 확장 뿐 만 아니라 기존에 보유한 내외부의 여러 다른 자원들과 결합하여 새로운 자원을 창출하는 능력(resource-creating capability)을 주안점을 두고 있다.

Henderson and Cockburn(1994)은 자원기반이론이 주안점을 두고 있는 기업특수자원을 구성역량(component competence)으로 파악하고, 주변환경변화에 대처하여 전략적으로 내외부 자원을 통합하여 새로운 자원과 능력을 창출해 내는 능력을 구조적 역량(architectural competence), 혹은 역동적 능력으로 파악하였다. 구조적역량 또는 역동적 능력에는 자원기반이론에서 다룬 자원을 관리, 활용, 확장하는 축적변화(incremental change)만이 아니라 기존 능력과 자원을 재구조(architectural change)하고, 혁신(radical change)하는 능력까지 일컫는다 하였다. 유사한 관점에서 Dodgson & Bessant(1995)는 자원과 혁신능력(innovative capability)의 구분을 시도하기도 하였다.

위와 같은 측면에서 볼 때 자원기반이론과 역동적 능력론의 차이는 자원기반이론이 경쟁우위 원천이 될 수 있는 자원확보 및 활용에 주안점을 두었다고 한다면 역동적 능력론은 주변환경변화에 대처해서 기업이 보유하고 있는 내외부 자원과 능력을 통합하여 새로운 자원을 창출해 가는 데에 주안점을 두고 있다고 할 수 있다.

한편 기업이 필요하는 자원은 기업내부 것에만 한정되어 있지 않다. 기업이 보

유한 재무적 자원과 설비 또한 사업을 운영하는 데 요구되는 지식기반 및 운영방식 뿐 만 아니라 외부 공급자 및 수요자 조직, 대학 및 연구소와 같은 혁신주체들이 보유하고 있는 자원들까지 중요한 무형자산의 원천이 된다 하였다. 그러므로 역동적 능력은 외부의 혁신주체들과 관계를 형성하여 부족한 자원을 취득해가는 능력을 포함한다고 할 수 있다. 특히 조직내부로부터 활용할 수 있는 자원이 부족한 벤처창업기업 같은 경우 외부자원의 취득 및 활용은 혁신성 확보와 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해서 매우 중요하다고 하였다. 벤처창업기업이 내부와 외부자원을 통합 할 수 있는 역동적능력을 보유한다고 해서 혁신성을 지속 할 수 있는 것은 아니라고 하였다. 만약 외부에서 자원이 원활하게 공급되지 않다면 기업이 역동적능력을 보유하고 있음에도 혁신성을 지속하게 하는 새 자원의 창출이 제한적일 수 밖에 없다 하였다.

Van de Ven(1993), Van de Ven and Garud(1993)은 바로 이런 지점을 지적하면서 벤처창업기업의 부족한 자원과 능력을 보완 해 줄 자금, 인력, 지식 등과 같이 자원기부(resource endowment)과 제도 뒷받침(institutional arrangement)으로 구성되는 사회구조(social system)가 벤처창업기업의 혁신성 및 성과에 주요한 영향을 미친다는 것을 언급하였다. 동시에 이러한 자원기부 및 제도 뒷받침 자체가 벤처창업기업 스스로의 노력을 통해 형성되며 이런 작업들이 성공적으로 이룩했을 때 벤처창업기업의 성공 가능성이 높아진다는 점을 언급하였다.

이러한 역동적 능력론 및 외부자원과 제도의 구축과 연관된 사회시스템 이론은 벤처창업기업의 역할에 관련하여 새 관점을 제시해준다. Autio(1997)는 이와 같은 관점에서 기존 벤처창업기업과 관련된 논점들, 특히 기술지식이 벤처창업기업을 통해 상업화되어 발전을 이룩하고 고용창출을 이끌 수 있다는 선형적 관점을 넘어 서서, 새로운 산업과 관련된 혁신관계(innovation network)의 형성 및 성장과 관련된 차원에서 벤처창업기업이 혁신관계와 상호작용하는 것을 이야기하고 있다. 벤처

창업기업은 혁신관계가 제공하는 기초 기술을 활용하여 새 지식을 창출하고 그 새 지식을 혁신관계에 다시 재 공급하여 혁신관계 전체의 지식기반을 축척함과 동시에 해당 창업기업이 속한 산업계의 기술혁신을 촉발하게 된다 하였다. 즉 성장과 고용 창출이라는 효과 뿐 만이 아니라 벤처창업기업에 의해 개발 된 기술혁신을 통해 새 산업의 혁신의 고도화와 지속가능한 발전이 기능해진다는 논점을 제시하였다.

3. 지식기반이론

Conner(1991), Kogut & Zander(1992, 1996) Conner & Prahalad(1996)는 정보기술의 급격한 발전과 글로벌화는 기업을 둘러싼 주변환경변화를 예측 가능할 수 없을 정도로 변모시키고 있다. 이런 주변환경변화는 조직의 경쟁우위가 과거와 같이 시장점유율과 같은 것이 아니라 모방하기 쉽지 않은 지식에 있음을 강조하였다. 또한 지식기반자원의 변화는 조직경쟁력의 변화에 영향을 미친다는 점에서 조직이 보유한 자원 중 특히 지식자원의 중요성을 강조하고 있다.

Sherif & Xing(2006)은 최근 수 십 년 동안 기존 지식은 새 이론의 기반배경이 되고 있는데 이는 기업에 대한 지식기반이론의 배경이다. 이러한 이론은 경제학 및 조직구조론과는 다르게 기업이 보유한 지식과 그 지식의 효과적인 관리가 경쟁우위의 원천이라고 제시하고 있다. 조직의 학습, 혁신, 사업관계관리, 주변환경변화에의 적응 등에 지식이 활용된다고 주장하고 있다.

Sambamurthy & Subramani(2005)는 조직의 구성원, 부서, 사업파트너 사이에 퍼져 있는 지식을 취득, 통합, 조정, 전달하는 관계가 경쟁우위가 발생한다고 주장하였다.

Argyris(1977), Barney(1991), Prahalad & Hamel(1990)은 지식기반이론은 인식론, 조직학습, 조직능력, 자원기반이론 및 핵심역량과 같은 연구흐름 결과로 간주되기도 한다. 그 이유는 여러 연구자의 학문적 기여에 기반하여 조직에 대한 지식

기반이론이 기반이 형성되었기 때문이다. 예로써 Kogut & Zander(1992)는 개인지식을 조직지식으로 전환하는 조직능력에 대해 지식베이스를 연구했으며, Nonaka(1994)는 암묵지식과 형식지식 그리고 개인지식과 조직지식 사이에 상호작용을 통한 지식창출을 연구하였다. Spender(1992)는 지식창출과 지식활용 사이의 차이점을 연구하였으며, Demsetz(1991)는 조직을 지식통합기관으로 분석하였다. 또한 Jensen & Meckling(1992)은 지식전달 불완전성이 조직과 시장효율성 그리고 조직 내부 의사결정 권한에 영향을 미치는 정도를 연구하였다.

Hoskisson et al.(1999)은 앞서 언급한 것과 같은 여러 연구들의 바탕으로 그 기초를 수립한 지식기반이론은 조직을 이질적인 지식을 통합하는 실체로서 간주하는 자원기반이론의 확장으로 간주하였다. 반면에, Clarke & Turner(2004), Coff(2003), Grant(1996b, 1997)은 지식기반이론은 자원기반이론으로부터의 확장보다는 지식의 본질을 새로이 이해하면서 조직의 경쟁우위 원천과 지속성을 결정하는 새 이론이라고 할 수 있다고 하였다.

Demsetz(1991), Grant(1996a, 1997), Kogut & Zander(1996), Spender(1996)는 자원기반이론이 경쟁조직보다 우수한 조직능력을 보유함으로 경쟁조직이 모방하거나 활용하기 어려운 희귀한 전략자원의 중요성을 강조한 반면에, 지식기반이론은 가장 중요한 전략자원을 지식이라고 강조하고 조직형성 및 경계설정, 조직 내부조정 및 구조형성 또한 의사결정 권한분배, 조직과 조직구성원 사이의 협력, 그리고 지식통합 기관으로써 조직 등과 같은 조직 형성에 대한 일련의 현상을 이해할 수 있게 하기 때문이라고 하였다. 뿐만 아니라 지식창출 효율성 및 지식과 능력의 전달을 어렵게 하는 장애요소가 무엇인가를 규명하게 할 수 있기 때문이다. 무엇보다 조직에 대해 지식기반이론을 적용하는 것은 해당 이론이 다양한 주변환경상황에서 조직들이 다른 형태를 취하고 있다는 것을 예측하고 설명하는 잠재력을 가진다고 하였다.

Kogut & Zander(1992)는 지식기반이론에 따르면 조직에 속한 개인, 집단 및 부

서들은 각기 서로 다른 정보를 교환하고 개별적으로 또는 집단적으로 의사결정을 하며 업무를 집행하면서 지식을 생성하고 창출한다고 하였다. 이러한 지식은 암묵 지식과 형식지식의 모양으로 이루어져 있고 이들 상호보완성은 조직능력을 향상시키어 더 많은 지식을 생성가능 하게 한다 하였다.

Barney(1991)는 더구나 지식기반자산은 각기 조직마다 독특하여 그 구조가 복잡하기 때문에 쉽사리 전이될 수 없다 하였다. Andreu & Sieber(2005), Clarke & Turner(2003), Coff(2003), Foss(1996) Grant(1996a), Kogut & Zander(1992), Nickerson & Zenger(2004), Scarbrough(1998), Sveiby(2001b)와 같은 많은 연구들이 지식기반이론 중요성을 강조하고 있다고 할 수 있다. 예로써 Kogut & Zander(1992)는 지식기반이론에 기반을 둔 조직성장과 조직 생존능력을 설명할 수 있는 조직의 지식기반을 파악하는 것이 중요하며, 경쟁 속에서 조직은 효과적으로 지식을 창출하며 전달해야 한다고 주장하였다. 그 이유는 기술전달은 조직복제와 성장측면에선 올바른 전략이지만, 모방은 큰 제약조건이 되어 역설이 존재하게 되는데 모방을 막을 수 있는 방안이 혁신이기 때문이라고 하였다. 조직의 존재이유는 조직은 개별구성원으로 구성된 사회공동체이며 조직성장은 조직구성원의 사회적 관계에 기반한다고 하였다.

Grant(1996c)는 조직의 지식기반이론이 조직형성, 구조, 행동, 성과, 조직내부조정 및 조직경계 본질을 파악할 수 있게 한다고 주장하였다. 또한 경영실무차원에서 조직역량에 대한 청사진, 핵심 경쟁우위, 수직적 통합 의사결정, 조직구조설계, 의사결정권한분배, 전략제휴와 같은 통찰력을 제공 할 수 있다고 강조하였다. 특히 조직역량을 지식통합 결과로 간주하였는데 조직전역에 분산되어 구성원들이 소유하고 있는 각 지식의 통합능력을 말한 것으로 조직통합체계가 중요하다고 하였다.

Foss(1996)는 지식기반이론이 조직이론에 관한 기존연구와 상호보완적 관계가

있다고 주장하였다. Scarbrough(1998)는 사업 재설계(Business reengineer)와 지식기반이론에 관해 언급하고 있는데 이러한 두 관점은 서로 상이하면서 유사한 측면이 있다. 조직생존을 위한 업무프로세스 재설계 역시 지식기반이론 관점을 기반으로 한다고 주장하였다.

Sveiby(2001b)는 전략실행과 실무를 위한 지식기반이론을 언급하고 있다. 지식기반전략은 각 구성원역량인 무형자원과 같이 시작되어야 하며, 구성원들이 조직을 위해 내외부적으로 지식을 전달하고 전환하는 곳에서 가치를 창출하도록 각 구성원의 역량을 활용해야 한다고 주장하고 있다. 특히 구성원의 전달능력에 따라서 외부 지식전파는 고객, 공급자, 평판, 기업이미지 등에서 무형적 관계를 개선시키며 내부 지식전파는 운영프로세스, 내부네트워크, 조직내부문화 및 각 조직구성원의 역량 등과 관계한다 하였다.

Coff(2003)는 경쟁우위에 관한 지식기반이론에 주안점을 두고 있으며 경제 및 경영학에서부터 지식기반우위를 조사하였다. 여기에는 경쟁우위 원천, 경쟁우위 지속성에 관한 결정요인, 경쟁우위로 인한 이익점유를 구조를 추정하는 요인 등으로 포함된다. 특히 조직성과를 차별화하는 것은 이익발생, 지속성, 점유를 측면이라고 주장하였다. 따라서 조직은 왜 또한 어떻게 타 조직에 비해서 경쟁우위를 가질 수 있는가를 결정하며, 어떻게 지속가능한 경쟁우위를 누릴 수 있는지 아울러 경쟁우위로 창출될 성과물을 누가 취득하는지를 분석해야 한다고 언급하고 있다. 이런 관점에서 기업 경쟁우위는 네 가지의 경영능력을 발생시킨다고 하였는데 첫째, 경쟁조직이 대응할 수 없는 변화를 만드는 능력, 둘째, 불안정한 시장에서 충분한 인적자본을 확보하고 관리하는 능력, 셋째, 가장 효율적인 프로세스를 설계하는 능력, 넷째, 불안정한 환경에서 조직을 잘 적응케 하는 기술을 개발하는 능력이라고 하였다.

Nickerson & Zenger(2004)는 문제해결 관점에서 지식기반이론을 분석하였다. 기

존 지식기반이론들이 계층의 효율성에 주안점을 두고 있다면, 해당 연구는 지식 혹은 역량 창출에서 변화를 통한 조직형태의 효율성을 강조한 이론을 제시하고 있다. 이들이 제시한 지식기반이론은 분석기초단위로서 문제를 처음에 놓고 시작하며 문제의 복잡성이 해결방안탐구 방법과 수단에 영향을 준다고 말하고 있다.

Clarke & Turner(2003)는 기업 지적자산전략을 분석하기 위해 지식기반이론을 확장하여 사용하고 있다. 이들의 관점에서는 지식기반이론의 한계점은 조직의 독특한 핵심역량만을 강조한다는 것이다. 따라서 지적자산들의 관리 및 사용에 대한 분석을 통해 현재 지식경영 실무에 영향을 줄 수 있는 지식기반이론을 개선하고 확장해야 한다고 말하고 있다. Andreu & Sieber(2005)는 지식기반이론에서 지식통합을 위한 관계구축을 주장하였고 조직수준에서 필요한 지식통합에 대응할 방법을 강구하였다.

Argot & Ingram(2000), Blackler(1995), Grant(1996b), Grant(1997), Kogut & Zander(1992), Scarbrough(1998)에 의해, 상기 위와 같은 여러 연구들이 제시한 바에 따르면, 지식기반이론의 중요한 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 지식은 전략적 중요성과 부가가치 공헌 측면에서 중요한 생산자원으로 간주할 수 있다.

둘째, 지식은 정보, 기술, 노하우, 스킬 등으로 구별된다. 지식은 적은 비용으로 전달할 수 있는 형식지식과 다른 조직으로 지식전달을 어렵게 하는 암묵지식으로 구별할 수 있다. 특히 분산되어 있는 암묵지식은 그 전달을 어렵게 하는 데 이를 해소하기 위해서 조직지식을 통합하는 수단이 요구된다.

셋째, 암묵지식은 경쟁우위 달성에서 특별히 중요하고 조직전반에 분산되어 있으며 전문성을 지니고 상황에 매우 의존적이다.

넷째, 조직은 지식의 창출, 전환, 활용을 위한 곳으로써 간주되고 각 구성원들은

이런 지식을 창출하는 대리인이 될 수 있으며, 암묵지식의 경우 지식저장소이기도 하다. 그 이유는 지식은 각 개인 스스로에게 존재하기 때문이다.

마지막으로, 인간이 가진 인식과 시간제약으로 각 개인들은 지식획득에 전문성을 가져야 한다. 뜻 깊은 지식은 대체적으로 지식영역을 넓혀가면서 획득될 수 있다. 예로써 투입자원 대비 산출물의 전환과정을 통해 가치창출을 하는 생산은 다양한 여러 유형의 전문지식 응용이 필요하다.

제3장 연구모형과 가설의 설정

제1절 연구모형의 설계

1. 연구문제

본 논문은 연구의 필요에 따라, 이론적 배경을 바탕으로 지식경영자원, 자원활용능력, 지식경영 통합전략, 지식경영성과 간의 상호관계를 분석하고자 한다. 앞선 이론적 배경을 통해 밝혔듯이 조직이 보유한 자원, 전략, 성과가 어떻게 서로 작용하고 있는지를 분석하는 것은 조직이 어떻게 주변환경속에서 생존하고 지속적으로 경쟁우위를 유지해가는지에 대한 통찰력을 확보하게 한다. 특히 서로 상이한 자원, 다른 전략, 여러 성과 등은 서로 연관성이 높으며 서로 간에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 본 장에서는 위에 언급된 관계구조를 모형으로 도출하고 모형에 적용된 요소들의 특징을 살펴보도록 한다.

본 연구는 상황이론의 관점에서 바라본 상호보완성 관점에서 지식경영자원, 자원활용능력, 지식경영 통합전략, 지식경영성과 간의 상호관계를 설명하고자 하였다. 지식경영자원과 자원활용능력은 지식경영에 필수요소인 기술적자원, 구조적자원, 문화적자원, 인적자원 등이다. 이런 자원을 선택한 연유는 기존 선행연구들이 성공요인으로 제시한 요인들이 이러한 큰 4가지 자원으로 분류화 되기 때문이다. 기존 선행연구들이 성공요인이라고 제시하는 이런 자원들은 조직경쟁력을 위한 핵심자원으로 선별된 중요한 자원이라고 할 수 있다. 따라서 어떤 자원이 보유한 그 자체 특성이 조직 경쟁우위를 결정할 수도 있지만 서로 상이하고 여러 자원들이 서로 간에 상호보완적인 관계 속에서 공존하여 활용된다면 개별자원이 각자 발생하는 가치의 총합보다 더 큰 시너지를 발생할 수 있다고 할 수 있다. 전략의 기초

가 조직이 보유한 자원임을 고려할 때, 자원과 전략 간의 상호관계는 매우 밀접하고 지식자원과 자원활용능력을 전략적으로 어떻게 관리할 것인가는 조직성과에 직결된다 할 수 있다. 전략적으로 타 경쟁기업이 모방하기 쉽지 않고 상대적으로 가치있으며 대체하지 어려운 자원과 자원활용능력을 설명하기 위한 이론기반은 자원기반이론이다.

전략은 상대적인 경쟁우위를 통하여 지속적으로 기업목표를 달성하기 위해 통합된 조직활동을 말한다. 기존 선행연구들은 지식경영 통합전략으로써 서로 다른 전략을 제시하였다. 하지만 연구들마다 일치된 관점으로 전략을 언급하지는 않았다. 어떤 연구는 조직유형에 따라 개별전략수행을 제안하는가 하면 다른 연구는 통합전략을 제안했지만 실증연구가 아닌 경우도 있으며, 실증연구에서도 성공요인에서 도출된 전략 등으로 다양하다. 본 논문은 전략을 언급하고 있는 연구를 분석해 본 결과 시간이 흐름에 따라 지식경영 발전과정에 의해 제시하는 전략도 변모하고 있음을 알 수 있으며, 그러한 전략은 바로 통합전략으로 귀결되었다.

따라서 통합전략을 적용하여 실증연구를 하고자 한 목적으로 연구모형에 포함하였다. 지식경영 통합전략은 조직의 기존의 일반적인 전략과는 다르다고 할 수 있는데 바로 지식을 관리하며 활용하는 차원으로서 조직이 필요하거나 보유한 지식을 얼마나 효율적으로 효과적으로 관리하는가에 따라 성과차이가 있다고 할 수 있다. 이를 강조하는 이론기반이 지식기반이론이다.

지식경영성과는 지식경영을 통하여 발생하는 조직효과성이다. 다수의 연구들이 지식경영성과에 대하여 다루었으며 다양한 모습으로 이를 표현하였다. 본 논문은 이런 연구들을 기반으로 성과차원을 분류해 보았다. 각 업무프로세스성과, 고객서비스성과, 조직경쟁력성과 등으로 분류할 수 있었다. 물론 이 분류에 벗어나는 특별한 성과차원이 있었으나 본 연구에서는 배제시키고 언급된 세 가지 성과를 적용

하였다. 지식경영성과 또한 조직성과와 동일하게 특정 통제변수에 의해 상이하게 측정될 수 있어 조직규모 및 산업유형에 따라 차이가 있을 수 있다고 간주한다.

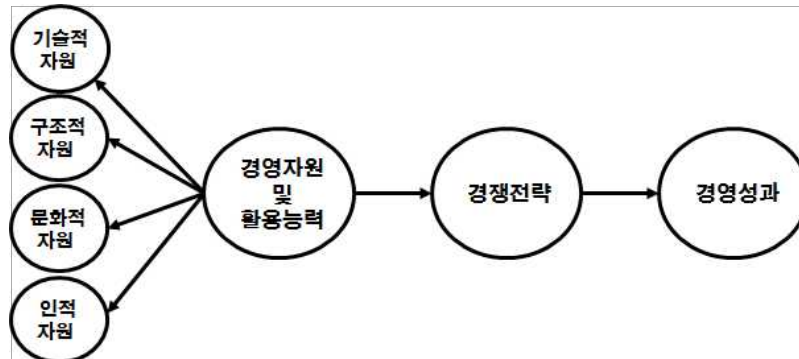
첫째, 자원의존이론은 조직전략에 미치는 주변상황이 무엇인지를 파악하여 이러한 요인들이 조직핵심자원과 전략에 어떠한 영향을 주는지를 분석하게 하는 프레임워크를 제공한다.

둘째, 자원기반이론은 경쟁기업이 모방하거나 대체하기 어려운 조직의 지식기반 자원과 자원활용능력을 분석하게 하고 자원의 전략적인 사용이 지식경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 할 수 있게 하는 프레임워크를 제공한다.

셋째, 지식기반이론은 조직의 본질을 새로이 규명하게 하는 이론으로 지식자원의 관리와 활용역량이 조직성과를 개선시키는지 분석하게 한다. 그리고 조직에 관련된 문제해결에 대한 통찰력을 제공함으로써 지식경영 통합전략수립과 전략실천이 성과를 개선시키는 프레임워크를 제공한다.

넷째, 상호보완성이론은 여러 차원적인 구성개념으로 구성된 서로 다른 지식경영자원 및 활용능력, 서로 다른 지식경영전략, 여러 지식경영성과 등의 각 하위차원들 사이의 상대적 힘을 분석하게 하며 각 요인간 상호보완성을 분석하여 구성개념들 사이에 관계를 분석하게 하는 프레임워크를 제공한다. 아울러 조직이 아직 인지하지 못 한 시너지의 중요성을 인지하게 하여 잠재력을 추론할 수 있는 기회를 제공한다.

마지막으로, 상황이론의 총체적인 상호보완성 관점에서 두 요인 이상 사이의 적합성을 고려하여 지식경영자원 및 활용능력, 지식경영 통합전략, 지식경영성과 사이에 관계가 어떤지를 규명하게 한다. 조직 전반에 걸쳐 광범위하게 적합성을 고려한다는 것은 통합되고 전사적인 관점에서 지식경영을 분석하게 되는 프레임워크를 제공한다.



<그림 3-1> 연구의 이론적 모형

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) 경영자원

Barney(1991)에 의하면 자산, 능력, 프로세스, 지식, 정보, 그 밖에 조직에 의해 관리되는 모든 자원을 기업자원으로 규정하였다. 이런 자원을 물리적자원(공장, 시설), 인적자원(스킬, 노하우), 조직자원(공식 및 비공식 계획, 통제, 조정 등과 관련된 능력)으로 범주화하고 있다. 한편, Alavi & Leidner(2001)에 의하면 지식사회에서 필요한 조직에게 가장 핵심적인 자원은 지식이며 이런 지식은 조직문화 및 조직정체성, 축적된 조직운영방식, 조직정책, 운영시스템, 문서화 및 개인구성원 등의 여러 실존하는 객체를 통해 전달하거나 그 자체에 체화된다고 주장하였다. 그래서 지식사회에서는 이런 자원이 지식기반자원이라고 강조하였다. 하지만, Barney(1986)에 의하면 어떤 측면에서 자원 그 자체가 전략적으로 연관성이 없을 수 있다. 그 이유는 어떤 특정 자원은 가치 있는 전략을 설계하고 실행하는 사업운영을 방해할 수도 있고 또 다른 자원은 조직성과를 감소시킬 수도 있으며 혹은 조직의 전략적 선택에 영향을 끼치지 않을 수도 있다고 하였다. 그래서 전략적으로 가장 중요한 자원은 그 사용에 있어 매우 우수하고 모방하기 쉽지 않고 대체불가능하

며, 보다 가치 높은 지식기반자원이라고 하였다. 이는 지속가능한 경쟁우위를 발생시킨다고도 하였다. Galbreath(2005)에 의하면, 특히 자원은 재무적 수익성에 기여하는 잠재요인으로 두 가지로 분류되는데 유형자원과 무형자원이다. 물리적 자원과 같은 유형자원은 회계적 관점에서 측정될 수 있는 재무적 또는 물리적인 자원을 뜻하는 반면, 인적자원 및 조직자원과 같은 무형자원은 비물리적 또는 비재무적인 자원으로 조직의 회계적 관점으로 파악하기 어려운 특질을 가지고 있다.

특히, Tyler(2001)가 언급한 바, 인적자원은 그 자체가 지식기반이어서 형식지 혹은 암묵지로 구성될 수 있으며 조직자원은 그 자원 혹은 자원활용능력을 일컫는 것으로 개별 생산과업을 수행하기 위한 인적자원의 지식을 통합하는 조직능력을 의미한다. Hall(1993)에 의하면 무형자원도 두 가지 범주로 나눌 수 있는데 각각 자산과 스킬로 분류하였다. 무형자원이 조직이 확보한 자원이라면 그것은 자산이 되고 거꾸로 조직이 수행하는 자원이라면 그 자원을 활용하는 역량을 포함한 스킬이 된다고 하였다. Carpano et al. (2003)은 국제경쟁에 노출된 조직의 자원과 그 자원의 이동장벽에 대한 연구에서 자원을 물리적자원, 인적자원, 조직자원으로 분류하여 설명하고 있다. 물리적자원은 기업이 실제 사용하는 기술을 뜻하며, 인적자원은 조직구성원에 대한 훈련, 전문지식, 지능 등을 뜻한다. 조직자원은 조직구조, 조직의 공식 및 비공식 계획, 축적된 조직운영방식을 뜻한다. Conner(1991)는 조직이 수익성 있는 시장지위를 획득하고 지속하는 능력에 기저가 되는 자원에서 조직이 경쟁우위를 확보하고 방어하는 능력에 기인한다고 있다고 주장했다. 이러한 설명과 같이 조직은 효과성과 효율성을 증대시키는데 요구되는 전략을 개발하고 구현하기 위해 여러 상이한 자원을 활용한다고 하였다.

그러나 Carpano et al.(2003)에 의하면 자원은 모든 조직에게 균등하게 배분될 수는 없다고 하였다. 조직은 역사적 및 사회적 실체로써 자원축적은 경로 의존적인 흐름이기 때문이다. 그래서 조직의 자원구성은 그 조직에게는 특별한 자원이

되어 다가올 주변환경변화와 국제경쟁에 직면한 조직은 조직이 가진 핵심자원이 무엇인지 분석할 필요가 있다. Chuang(2004), Gold et al.(2001), Lee & Choi(2003)에 의하면 이러한 관점에서 자원이론기반의 전통적 개념을 지식경영에 반영시켜보면 조직의 지식경영자원은 지식경영에 필수적이고 가치 있고 타 조직이 모방하기 어렵고 대체하기 쉽지 않은 기술, 구조, 문화, 인적 등의 사용능력이다.

Barney(1986)에서는 지식경영을 위한 자원으로 여러 자원이 포함될 수 있으나 앞서 언급된 자원은 조직이 기초적으로 구비해야 할 핵심자원이라고 할 수 있다. 특히 이런 자원은 조직의 비즈니스 운영을 위한 토대를 제공하며 경쟁적인 전략선택의 주요 요인으로 작용하기 때문이라고 하였다. 그리하여, 이러한 지식경영의 핵심자원의 관리가 무엇보다 중요하다 하였다.

지식경영에 관해 많은 국내외 연구와 실무들이 지식경영자원을 제시해왔다. 먼저 국내연구를 보면 천면중·허명숙(2001)은 지식경영능력이 조직성장에 미치는 영향에 대한 연구에서 기술, 구조, 문화 등을 지식경영자원으로 규정하고 있고, 우성진·박순창(2001)은 지식경영의 핵심요인은 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 기술, 문화, 인적 등을 지식경영자원으로 규정하고 있다. 그리고 윤재홍(2003)은 지식경영 운영요소와 사업성과 사이의 관계에 대한 연구에서 기술, 인적 등을 지식경영자원으로 규정하고 있다. 송상호(2005)는 중소기업에서 지식경영 결정요인이 조직의 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 기술, 문화, 인적 등을 지식경영자원으로 규정하고 있고, 윤종록·김형철(2005)은 지식경영 핵심요인이 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 연구에서 기술, 문화, 인적 등을 지식경영자원으로 규정하고 있다. 또한, 천면중·허명숙(2005)은 상황관점에 기반한 지식경영효과에 대한 탐색적 연구에서는 기술, 구조, 문화, 인적 등을 지식경영자원으로 규정하였다.

한편, 국외 연구와 실무를 분석해 보면 Arthur Anderson & APQC(1996)에 따르면 지식경영평가도구를 통해 기술, 문화를 지식경영자원으로 규정하고 있지만,

Demarest(1997)에 의하면 전반적인 지식경영을 인식하는 관점에서 기술과 문화를 지식경영자원으로 규정하고 있다. Van der Speck & Spijkerrvet(1997)은 각 기술, 문화, 인적들을 지식경영자원으로 제시하고 있고, Delphi(1998)에서와 Pan & Scarbrough(1998)에서는 기술과 문화를 지식경영자원으로 제시하고 있다. Lee & Kim(2001)에 따르면 조직지식경영에 대한 단계 모형에 대해 설명하면서 기술을 지식경영자원으로 강조한 반면에, Gold et al.(2001)은 조직역량 관점에 기초한 지식경영 규명에서 기술, 구조, 문화를 지식경영자원으로 제시하고 있다. Lee et al.(2004)는 지식경영자원을 기술적 자원과 사회적 자원으로 분류하고 기술적 자원은 기술을, 사회적 자원은 구조, 문화, 인적 등을 설명하였으며 Chuang(2004)는 지식경영자원과 조직경쟁우위와의 관계 속에서 기술, 문화, 구조, 인적 등을 중요한 지식경영자원으로 제시하고 있다.

지식경영은 조직경쟁력과 조직성과를 개선하는데 있어 중요한 전략이다. 그 연유는 지식활용과 지식의 적절한 관리가 조직에게 변모하는 주변환경에 적응케 하고 혁신적이고 지능적으로 조직을 지속가능하게 할 수 있기 때문이다. 그래서 지식경영은 전사적 관점에서 조직 지식자원을 관리하고 최적화하는 공식적이고 활동적인 접근법이다. Wong & Aspinwall(2006)은 지식경영을 수행하는데 있어 조직을 지원하는 다양한 방법들이 존재할 수 있는데, 기술적자원, 조직구조적자원, 문화적자원 및 인적자원 등은 지식경영이 어떻게 조직에 구축되는지 결정하는 중요한 자원으로 활용된다고 하였다. Gold et al.(2001)은 지식까지 포함하여 모든 새 자원은 서로 간에 결합과 교환을 통해 새로이 창출된다고 주장하였으며 새 지식창출을 위해 기존 사회적자산이 필요하다고 하였다. 사회적 자산은 여러 사회단위에 의해 보유된 관계망으로부터 전달되고 활용 가능케 되며 이런 사회적 자산들 속에 내제된 실제적이고 잠재적인 자원의 합을 뜻한다. 그래서 사회적 자산의 활용을 극대화시키는 세 가지 핵심 요소가 기술, 구조, 문화 등이라고 제시하였다.

상호보완성이론 관점에서 기술자원, 구조자원, 문화자원, 인적자원은 그 자체로 지식경영의 핵심자원으로써 중요한 역할을 하지만 서로 다르고 상이한 이런 자원들이 상호보완적으로 함께 공존함으로 발생하는 가치의 총합은 개별자원 가치의 합보다 큰 시너지를 창출한다고 할 수 있다. 또한 이러한 자원이 발생하는 시너지는 상호보완적 상승작용에 더불어 새 자원으로써 역할 한다고 보았다. 기술측면 차원에서 지식경영을 가능케 하는 조직의 하부구조에서 지식을 획득하고 저장하고 검색하고 공유하고 전달 시킬 수 있는 기술은 조직구성원들 지식을 얼마나 잘 활용할 수 있는지에 달려 있다. 이러한 지식경영 활동에 문화적 측면이 매우 중요한 요소로 이러한 일련의 지식경영 활동이 지속될 수 있게 하는 결정체 역할을 한다. 어떤 조직은 이러한 자원들이 균형적으로 보유한 반면 또 어떤 조직은 특정 자원들이 부족되거나 불균형을 이룰 수도 있다.

지식경영에 필요한 모든 기본자원을 조직마다 균형적으로 확보하고 있지 않을 수 있지만, 본 연구에서는 지식경영자원 및 자원활용능력을 지식경영에 필수적이고 기초적인 자원과 그 자원활용능력으로 규정하였으며 이러한 자원으로는 기술적 자원, 구조적자원, 문화적자원, 인적자원 등으로 제안한다.

(1) 기술적자원

Demarest(1997)이 언급한 바에 의하면, 지식경영은 조직 효율성개선과 경쟁우위를 증대시키기 위해 조직전반에 걸쳐 지식의 획득, 저장, 사용, 전달을 위한 전략개발을 강구하게 한다. 조직에 산재해 있는 여러 지식의 원천을 분석하여, 새 지식을 창출하고 효율적으로 양성하기 위함이다. 이러한 목적을 위해 필연적으로 요구되는 것이 바로 기술이다. Davenport & Prusak(1998)는 기술이 지식경영을 위한 핵심 공헌요인 혹은 이를 가능하게 하는 요인으로 간주하였다. Moffet et al.(2002)은 기술이 중요한 연유는 지식, 자료, 정보의 획득에서 이를 취합하고 분석하는 인

간능력을 뛰어넘는 능력 때문이라고 하였다. 기술을 더 많이 응용하고 활용함으로써 발전하고 새로운 사업기회를 탐구하고 이 기술을 관리하는 것이 해당 기술을 사용하는 구성원들로 하여금 조직이 시장변화에 대응하는 독특한 우위를 가질 수 있다고 하였다. Gold et al.(2001)은 조직 전반에 기술 하부구조를 형성하는 지식경영자원은 컴퓨터와 정보통신기술 그리고 공유를 쉽게 가능케 하는 플랫폼과 데이터베이스로 구성된다고 하였다. 또한 비즈니스 인텔리전스, 협업, 학습, 지식발견, 지식매핑, 지식생성 등의 정보와 지식을 공유하는 기술과 그 기술의 활용능력을 포함한다고 하였다. Gottschalk(2001)은 그 예로써 기술적 비즈니스 지능은 조직으로 하여금 새 지식을 생성하게 하는데 워드프로세서, 탁상출판, 이미지, 전자달력 등의 기술은 지식을 분배하고, CAD, VR과 같은 지식작업 시스템은 지식을 창출한다고 하였다. Yang & Wan(2004)은 실시간 의사소통과 지식공유를 가능케 하는 검색, 전자게시판, 전자메일, 영상회의, 인터넷, 인트라넷, 원격회의, 그룹웨어 등과 같은 협업시스템과 학습시스템은 조직구성원들이 상호 간에 협력하게 하여 구조적이고 지역적인 방해요소를 제거하게 한다.

Gottschalk(2001)은 전문가시스템, 신경망, 퍼지 로직 및 유전자 알고리즘과 같은 인공지능시스템과 같은 기술은 지식을 획득하고 문서화한다고 하였다. 지식발견은 조직이 지속적으로 새 지식을 발견하고 지식매핑은 효율적으로 그 지식의 원천을 추적할 수 있게 한다 하였다. 지식응용은 조직이 기존 지식을 사용하여 고객, 파트너, 구성원, 공급자에 관한 정보 및 지식을 추적케 한다고 하였다. Gold et al.(2001), Raven & Prasser(1996), Scott(1998), Teece(1998), Zack(1999)은 이렇듯 기술적 자원은 새 지식창출에 있어 조직규모의 자원에서 사회적규모의 자산에 이르기까지 지식을 활용하기 위한 필수 구성요소들로 이루어져 있다. 이러한 기술적 자원은 다른 조직내부 부서 사이에 존재할 수 있는 소통장애를 제거 또는 감소하게 하여 구성원들에게 조직지식에 접근을 쉽게 할 뿐만 아니라 조직구성원들이 활

용 가능하도록 문서화된 지식과 연결시켜 지식사용을 쉽게 한다. 또한 지식을 공유하기 위한 매체로써 기능도 수반하는 연유로 조직은 기술을 활용하여 조직전체에 산재되어 있는 지식의 흐름을 통합할 수 있다.

Weill & Broasbent(1998)은 지식경영은 조직이 보유한 광범위한 지식을 체계적으로 관리하고 사용을 용이하게 하며 지식경영을 촉진시키기 위한 여러 기술적 자원의 잠재력을 요구한다. Gold et al.(2001) Nemati(2002), Zack(1999)은 기술은 제품의 혁신, 부서간 프로세스 개선, 교차판매 기회와 같은 전략적인 계획을 가능 할 수 있게 지원함으로써 조직 경쟁적인 입지를 강화할 수 있다 하였다. 기술적 자원은 사업 자원과 지속적인 경쟁우위 획득에 있어 핵심원천으로 설명된다 하였다. Gold et al.(2001)은 기술의 다양성으로 인해 조직은 다양한 형태의 지식과 소통을 지지하는 전사적인 하부구조에 투자해야 하고, Chuang(2004), Grant(1996b)은 지식경영에서 기술이 적절하게 통합되고 조정되는지를 분석해야 한다고 언급하고 있다. 그 이유는 Stonehouse & Pemberton(1999)에 따르면 통합되지 않은 기술적 자원은 지식창출과 공유를 저해하는 시스템에 의해 영향을 받기 때문이다.

많은 국내외 연구가 지식경영을 수행하는데 기술적 자원의 중요성을 언급했다. 예로써 천면중·허명숙(2001)은 지식경영역량이 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구에서 기술적자원이 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 주장하였다. 이현수 등(2001)은 지식경영 조직이 지식의 전환을 위한 정보기술 활용에 대한 연구에서 지식소통을 위한 기술적 자원의 중요성을 언급하였다. 특히 지식창출과정을 중점으로 기술적자원의 중요한 역할을 언급하고 있다. Lee & Choi(2003)는 지식경영 요인과 프로세스 그리고 성과 사이의 관계를 위한 이론 및 실증적 연구에서는 기술적자원이 지식경영을 가능하게 하는 매우 중요한 요인임을 언급하고 있다.

Griffith et al.(2003)은 조직과 개인단위의 관계에서 조직, 개인, 기술에 관한 상

호관계를 연구하였다. 동 연구에 의하면 기술은 조직 내에 지식분배를 쉽게 하며, 다른 조직에게 대응하기 위한 실행 가능한 대안을 만드는데도 쉽게 한다고 하였다. 그러나 기술이 관리되지 않는다면 기술과 작업의 결합은 개인, 부서, 조직 간에 서로 다른 형태의 지식분배에 변화를 초래한다고 주장하였다. Kankanhalli et al.(2005)의 연구에서는 성공적인 지식경영 도입을 위해 기술역할에 관한 연구를 수행하였는데, 산업과 지식경영의 특성이 조직이 필요하는 기술유형에 대한 통찰력을 제공한다고 제시하고 있다.

Desouza & Evaristo(2004)는 여러 곳에 산재된 사업 관리에서 지식관리에 관한 연구를 수행하였다. 지식경영을 위한 통합적 접근방식은 집중화 된 다음 peer to peer 접근방식으로 효율성을 극대화한다고 하였다. 특히 다양하면서 광범위한 사업의 특성에 따라 지식을 전달할 수 있는 정보기술의 역할이 이를 가능하게 한다 하였다.

Almeida & Phene(2004)는 자회사와의 지식창출연구에서 다국적 기업의 모기업 혁신에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였는데, 특히 외부지식들이 다국적 기업이 자회사의 혁신에 미치는 영향으로 지식네트워크로서의 특성을 가지는 정보기술의 풍부성과 다양성이 중요한 요소임을 주장하고 있다.

Sher & Lee(2004)는 지식경영을 통한 역동적인 역량을 향상시키는데 용이한 기술에 대해 연구하였다. 이들은 지식경영에 관한 연구에서도 역동적인 역량의 중요성을 제시하고 있는데, 특히 지식경영은 이런 역동적인 역량의 개선과 지속적인 경쟁우위에 어떻게 기여하는가 대한 연구를 수행하였다. 동 연구결과는 기술의 활용을 통해 내부 및 외부에서 발생한 지식의 관리가 매우 중요한 역할을 하였음을 보여주고 있다.

Skok & Kalmanovitch(2005)는 지식경영을 쉽게 하는 인트라넷 역할과 그 효과성 평가에서 기술과 인적자원을 활용하여 인트라넷 평가모형을 제시했으며, 이를

통해 구성원 간의 차이를 연구하였다. 동 연구에서는 각 구성원 그룹의 문화적 모형(mental model)이 유형이 조직지식관리를 위한 인트라넷의 효과성을 결정지을 수 있다고 하였다.

천면중·허명숙(2005)은 지식경영효과에 대한 탐색적 연구를 위해 상황관점을 기반으로 지식경영자원으로써 기술적자원이 성과에 유의적인 영향을 미친다고 언급하였다.

Tanriverdi & Venkatraman(2005)는 기술관련성, 지식경영역량 그리고 다국적 기업의 성과에 대한 연구를 하였다. 해당 연구에서는 기술에 대한 사업가치를 중점으로 지식경영이 조직에게 매우 중요한 능력이며, 기술이 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 그는 다국적 기업을 중점으로 어떻게 각 기업의 기술적자원이 기업 지식경영 역량을 개선시키기 위해 구성되고 관리되는지를 연구하였다. 동 연구결과에 따르면 사업단위의 기술 관련성은 해당 기업의 여러 부서에 걸쳐 지식경영 역량을 향상시킨다고 하였다. 지식경영능력은 제품, 고객, 경영상의 정보지식으로부터 시너지를 발생하고 활용하는데 이런 시너지는 기업으로 하여금 재무성과를 개선시킨다고 하였다.

Majchrzak et al.(2005)은 기술로 가능하게 할 수 있는 상황을 통해 파악된 개인 수준의 협업체계 개발에 대한 연구를 하였다. 동 연구에서는 협업체계를 설계하는 상황에서 기술이 어떻게 개인간의 의사소통을 지원할 수 있는지에 관한 연구를 하였다. 동 연구에서는 과업의 중요성 인지 정도에 따라 정보와 협업체계를 전달하는데 있어 각 조직구성원의 기술인지 정도가 상이하다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 기술적자원은 지식경영을 위해 요구되는 지식을 지식의 검색, 획득, 저장, 조정, 공유, 전달하게 하는 전반적인 기술 하부구조의 구성과 활용능력을 의미한다.

(2) 구조적자원

대부분의 조직은 제품, 운영방식, 경영, 기술 등 가치 있는 지식을 확보하고 있다. 최근 지식경영에 관한 관심이 증대되면서 조직은 지식을 어떻게 활용할 것인지 혹은 이런 지식에 기반하여 새 지식을 어떻게 창출, 저장, 전이, 공유할 것인지에 많은 주안점을 두고 있다. Hoffman et al.(2005)은 효율적이고 효과적인 지식창출 및 관리는 조직으로 하여금 지속적인 경쟁우위를 획득하고 유지할 수 있게 한다고 하였다. Schrage(1997)은 더구나 지식은 조직으로 하여금 개선과 혁신의 초석이며 시장에서의 새로운 기회창출에 유리한 조직환경을 가지게 해주고 기존지식과 새 지식창출을 재평가할 수 있다 하였다.

하지만 Gold et al.(2001)은 조직구조가 지식경영 활동에 도움을 줄 수도 혹은 저해할 수도 있다고 하였고, 또 다른 연구에서 Gold et al.(2001)과 Hedlund(1994)은 지식경영이 조직구조에 따라 활성화 될 수도 있지만, 억제될 수 있다. 몇몇 다른 연구들은 지식경영을 위한 조직구조를 언급하면서 조직유형을 분권화, 집중화, 공식화 등으로 언급하고 있다. 예를 들어 최병구(2002)는 지식경영을 가능케 하는 요인으로 조직구조를 언급하면서 집중화와 공식화에 주안점을 두고 있다. 이영찬(2006)은 조직구조를 분권화로 정의하고 이것이 지식경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 연구하였다. 업무권한의 위임정도나 각종 의사결정의 자율성이 상대적으로 낮다고 평가되는 집중화 구조는 지식경영에 부정적 영향을 더 많이 준다고 보았다.

Creed et al.(1996)은 조직의 계층구조가 조직구성원들 사이에 또는 조직구성원과 조직관리자들 사이에 지식공유 활동 및 소통에 부정적인 영향을 준다고 주장하고 있다. Tsai(2002)는 조직의 집중화는 부서 사이의 지식교환을 수행하려는 의지를 감소시킬 뿐만 아니라 다른 부서와 지식공유에 대한 의지까지도 감소시킨다고 제시하고 있다. O'Dell & Grayson(1998)은 조직구조는 조직과 부서와 주주들 사이

에 협업과 지식공유를 독려하기 위한 수단으로써 유연함을 촉진시키는 형태로 설계되어야 한다고 제시하고 있다. 그렇지 아니하고 정보축적에만 보상을 받는 것과 부서수준에서 개별적인 행동을 독려하는 구조는 조직의 효과적인 지식경영을 저해한다고 하였다. 그 뿐 아니라 조직의 핵심지식을 보유한 자원은 그 조직구성원 자체이다. 이러한 조직구성원은 조직 내 또는 조직 경계를 넘어 사회관계망을 형성한다. 그런데 이러한 조직구성원들이 어떤 연유에서 조직을 떠나면 그 조직은 구성원이 이직함으로써 잃게 되는 인적자원 손실 그 이상의 지적자원을 잃어버리게 된다. 그 구성원은 조직 내부에 어떤 조직구성원이 어떤 핵심지식을 보유하고 있으며 그 지식이 어떻게 활용되고 그 지식을 조직 내부에 누구와 공유하며 협업하는지 또한 조직 외부 다른 사회적관계망을 형성하는데 어떻게 적용하는지 등의 모든 정보를 가진 채 떠나기 때문이다. 조직은 시장에서 어려운 경쟁에 끊임없이 직면됨으로 이를 극복하기 위해 유연성을 가진 조직으로 구조로 지속적으로 재설계 시도해야만 한다.

Ulrich(1996)는 지식기반조직으로의 변모하는 모형을 제시하는 과정 속에서 조직의 구조와 시스템의 변화를 제시하였으며, Lee et al.(1999)은 지식경영에 영향을 주는 요인으로 조직구조를 제시하고 있다. 하지만 대부분의 연구가 그렇듯 조직구조 형태에 따라 지식경영 성공정도 만을 얘기하고 있을 뿐 지식경영을 위한 실제적인 대안을 언급한 연구는 부족한 실정이다. 유연성을 기반으로 효과적으로 지식경영에 적합한 조직구조를 연구한 몇몇 연구자들에 의해 제시되고 있는데, 예를 들어 Sanchez & Mahoney(1996)는 모듈(modula) 조직설계를 제시하고 있다. 모듈 즉 제품디자인과 결합된 모듈조직은 조직의 조정과 채택의 비용을 저감 시켜 전략적 유연성이 증대된다는 것이다. 또한 Nonaka & Takeuchi(1995)는 하이퍼텍스트(hyper-text)조직을 제시하였다. 하이퍼텍스트 조직은 수평적 조직의 대표적 조직형태인 프로젝트 단위 팀이 새 지식의 창조와 확산에는 적합하다고 하지만,

지식 활용과 축적에는 상대적으로 효과적이지 못한 한계점을 개선한 설계이다. 하이퍼텍스트 조직에서는 창조적 지식활용이 업무현장에서 효율적으로 나타난다고 할 수 있으며, 그 지식은 형식화되어 쉽게 전달되고 그러한 형식화된 지식에 의해 조직구성원들의 행동은 공식화된다고 할 수 있다.

한편, Miles et al.(1997)이 제시한 셀룰라(cellular) 조직 유형은 홀로그래픽 시스템(holographic system)에 유사한 구성으로써 전사적 차원과 부서 차원을 동시에 고려한 조직구조형태이다. 홀로그래픽 시스템은 전사적으로 필요한 모든 능력이 각 부서들에 내포되어 전체시스템이 학습 및 자기조직화를 하고, 특정 부서가 잘 못 기능되거나 제거되어도 전체시스템 기능은 유지할 수 있는 특징점이 있다. Sweieringa & Wierdsma(1992)는 이러한 조직구조가 이중나선학습(double-loop learning)이 실현될 수 있는 조직구조 및 과정을 구성하고 조직하도록 하기 때문에 자가-조직(self-organize) 능력이 뛰어나다고 할 수 있다. 이중고리 학습은 조직구성원으로 하여금 당연시되어왔던 기존 사고체계나 행동을 재검토하게 함으로, 문제에 직면했을 때 관점을 재구조화하고 새로운 해결대책을 모색하는 발견적, 생성적 학습이라고 하였다. 따라서 환경변화를 주도하고 문제발생 이전에 문제대응 기회를 발견하는 능력은 이중고리 학습을 통하여 육성된다.

효과적인 지식조직(effective knowledge organization)이란 전사적인 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 개선된 의사결정 및 조직행동을 만들기 위해 지식을 창출, 해석, 전달, 적용하는 조직이다. 효과적인 지식조직의 구성요소로써 개인학습, 조직개발, 지적재산관리, 혁신, 지식경영, 정보교환 및 소통체계 하부구조요소 등이 포함된다고 하였다. 이런 지식관련 역량을 개발하고 통합적인 방식으로 실현하는 조직은 효과적인 지식조직이라 할 수 있다. 또한 이런 조직은 지식을 사용하고 개선시킬 수 있으며 향상된 행동 및 의사결정을 실현할 수 있으며 총체적인 조직성과를 개선할 수 있다 하겠다.

일반적인 조직은 공통목적을 달성하기 위하여 다양한 많은 조직구성원들을 구성되어 있으며, 이들은 의도적으로 체계적인 구조에서 서로 협업하고 상호작용하는 사회적 집단이다. 조직에서는 각 조직구성원들이 수행 할 업무가 있고 책임과 권한이 부여된다. 조직구조는 조직구성원들의 기능과 역할에 따라 각기 다른 방향으로 작용하며 다양한 상황에 따라 그 형태도 달라질 수 있다. 그리고 무엇보다 이들 사이의 상호관계 속에서 조직구성원은 상당한 부분을 협력한다. 그러므로 소통의 품질을 향상시키는 것은 지식공유의 개선을 뜻하며 이를 위해 조직은 네트워크 구축에 많은 비용을 투자하기도 한다.

따라서 본 연구에서 구조적자원은 변모하는 주변환경에 조직이 대처할 수 있도록 조직구성원들로 하여금 지식을 손쉽게 획득하게 하고 창출하고 부서 사이에 지식교환을 쉽게 하는 구조 그리고 구성원이 업무를 행하고 혁신하는데 동기부여가 되는 적절한 보상체계를 제공하는 조직구조를 뜻한다.

(3) 문화적자원

지식은 조직이 경쟁우의를 확보하기 위한 주요한 원천 중 하나이다. 지식기반이론은 지식창출, 저장, 사용이 기업행동의 본질이라고 언급하고 있다. 이런 활동들의 경쟁조직과 비교한 상대적인 효과성은 조직성과를 결정한다 할 수 있다. 하지만 천면중·허명숙(2005)은 지식을 관리하는 수 많은 조직들의 노력들은 그들 목표를 달성하지 못 할 수 있으며, 조직구성원 사이에도 조직지식을 개선하려는 실무적인 내용에 의견불일치가 증가하고 있다. 무엇보다 기술은 조직이 필요하고 원하는 모든 것을 항상 제공하지는 않는다. 성공적인 지식경영을 위해서 제일 먼저 도입해야 할 것은 조직문화를 변화시키는 것이라 할 수 있다. 비록 수 많은 성공적인 지식경영 도입이 기존에 확고한 학습문화를 유지한 조직에서 시행되고 있더라도, 이러한 문화가 다른 조직에는 적용하기 상당히 어려운 것일 수 있다. 이렇듯

조직문화는 조직이 지식경영이 실행하는 것이 어떤 지를 결정하는 매우 중요한 역할을 한다.

Dalkir(2005)은 그러나 조직문화는 가끔 지식창출과 활용을 저해하는 중요한 장애요소로도 인식된다. 조직문화는 통상 인류학과 사회학으로부터 파생되었다. 원래 인류학에서의 용어인 문화는 그 조직이나 사회에서 공통적으로 존재하는 실무, 신념 가치를 이해하는 것이라 할 수 있다. 문화는 매우 주관적이어서 특정 상황에 대한 태도를 분석하고 표현하며 문제해결 하는데 많은 영향을 준다. 따라서 문화는 오랜 기간동안 경영이론가들의 주제라고 하였다. 그리고 문화의 광범위성이 각종 지식의 개념과 같이 이론 및 실무의 구체적인 개념정의 없이 사용된다. 예를 들어 Deal & Kennedy(1982)은 조직문화를 가치 및 상징에 대한 안정된 총체로서 규정하는 반면, Cooke & Lafferty(1983)는 조직문화가 조직구성원의 생각과 행동을 유발시키는 공유된 가치와 신념에 영향을 주는 것이라 하였다. 아울러, 제반조건, 가치, 문명의 부산물을 조직문화라고 규정하였는데, 제반조건은 기초적으로 그 바탕이 되는 조건, 무의식, 믿음, 관점, 생각, 느낌 등을 뜻한다. 반면, 가치는 철학, 판단, 전략, 목표 등을 뜻하며 문명의 부산물은 조직구조와 운영방식을 나타낸다.

Sackmann(1992)은 문화를 이념, 신념의 집합, 전제조건, 핵심가치의 공유, 상호 이해, 집단적인 사고체계로 규정하고 있다. 반면 Burchell et al.(1980), DeLong & Fahey(2000), Hofstede(1998). Pettigrew(1979)의 연구는 실무, 규범, 상징적 언어, 이념, 의식, 종교행사, 신화와 같은 문화적 산물들을 문화라고 주장하고 있다. Morgan(1997)은 현실에서 존재하는 다양한 활동이 문화이며 이들을 통해 사람들은 더불어 살고 있는 세계를 만들어 나간다고 정의하고 있다. Kanungo et al.(2001)은 조직문화를 신화, 삶의 방식, 가치 등으로 규정하고 있다. 이렇듯 여러 가지로 정의되는 문화는 연구자들에게 있어 사회집단행동을 해석하는 많은 방안을 제공하기도 하지만 때로 많은 오해를 야기하기도 한다.

본 연구에서 조직문화를 조직내 존재하는 가치관, 규범, 실무로 규정하였다. 조직내 모든 계층에서 문화는 가치관으로 받아들여지고 이런 가치관은 해당 조직이 달성하고자 하는 목표가 무엇인지 조직이 어떻게 행동해야 되는지에 관한 암묵적인 방향이다. Alavi et al.(2005-6)은 특정 문화집단에서 그 집단이 중요하게 생각하는 것을 판단하는 것이라고 표현되는 것이 가치라고 하였다. 이런 가치관은 설명하기 어렵고 변모하기는 더욱 어렵다. 규범은 대체로 가치관으로부터 발생되지만 관찰이 가능하고 조직구성원이 해석하기 쉽기 때문에 변화 또한 가능하다. 조직구성원이 알고 있는 것을 공유하는 행위가 개인적인 위험을 야기시키고 권력을 약화할 수 있다고 믿는다면, 개인들이 어떻게 서로 상호작용해야 하는가를 결정짓는 사회적 규범에 의해 지식교환을 하고 이를 유지하는 행동을 하지 않게 된다. 실무는 문화에 있어 가장 가시적인 표현이고 상징이다. 지식의 창출, 공유, 사용을 지원하는데 요구되는 행동을 변화시킬 가장 직접적인 방식이다. 가치관, 규범, 실무들은 서로 간에 관련되어 있고 가치관은 규범으로 표출되고 규범은 구체적인 실무를 만들어 간다. 천면중·허명숙(2005)은 가치관이 규범 및 실무를 형성하는 반면 관리자들은 가치관을 다시 재형성하는 시도로 규범과 실무와 변경하기도 한다고 하였다.

Moffet et al.(2002)은 이 같이 개념으로써 조직문화는 조직의 변화 및 혁신관리를 위해 중요한 요소이다. 조직문화를 구성한 인적요소는 효과적인 조직성과 및 변화관리에 핵심결정요인이다. 조직문화를 변화시키기 위해서 조직구성원의 가치, 규범, 태도 등이 변화되어야 하고, 그 결과에 따라 조직구성원들은 조직의 총체적인 문화에 바른 공헌을 할 수 있다 하였다. Ndlela & Toit(2001)은 조직문화는 성공적인 지식경영에 매우 중요한 요인이고, 지식경영에 반드시 고려해야 할 부분이다. 그 연유는 조직이 지식경영을 받아들이고 활성화하는 방안에 영향을 끼치기 때문이라 하였다. 또한 Long(1997)은 조직문화는 지식 중에서 조직에게 가치 있는

것이 무엇인지를 규정할 뿐만 아니라 지속가능한 경쟁우위를 위해 어떤 지식들이 조직에 존재해야 할 지도 규정한다.

이런 관점에 따라 조직문화는 수많은 지식경영 연구에서 중요성이 언급되었다. 예로써 DeLong & Fahey(2000)은 지식공유를 쉽게 하거나 저해한다고 믿는 특정 가치지향점을 규명하였다. 신뢰와 협업과 같은 가치지향점은 조직구성원들이 자발적으로 통찰력, 지식 등을 타인에게 공유하게 하는 반면, 조직구성원들 간에 개인적 경쟁을 강조하는 가치시스템은 상호 간에 지식흐름을 저해한다고 주장하였다. 따라서, 지식공유 행동과 일치된 조직문화와 조직가치를 형성야 한다고 하였다.

Gold et al.(2001)은 각 조직가치, 지식경영능력, 조직의 효과성 사이에 관계를 연구하였는데, 연구에 따르면 개방적이고 견고한 가치지향을 확보한 조직은 구성원들이 타인과 통찰력을 공유하는 등과 같은 건설적인 지식행동을 하는 경향이 있다. 이런 가치는 조직의 지식 하부구조 역량을 구조화 하는데, 이는 혁신으로 이어지는 조직태도, 변화에 대한 빠른 반응, 새로운 시장요구에 대처할 수 있는 것에 영향을 미친다.

Jarvenpaa & Staples(2001)는 서로 공유된 조직의 가치는 지식의 소유에 관한 개인관점과 타인과 함께 공유하려는 관점에 영향을 준다고 하였다. 지식을 공유하고 보유하는 성향은 지식공유에 대한 많은 협력과 매체사용을 유발한다. 한편 다른 연구들에서는 지식창출 개념과 다양한 가치관계에 주안점을 두고 있다. 예를 들어 Lee & Choi(2003)는 협력, 신뢰, 학습과 조직가치 간에 지식창출에 관한 여러 요인들을 연구하였다. 이들은 협력, 신뢰, 학습에 의해 규정된 조직문화와 지식창출 프로세스 사이에 긍정적인 관계를 설명하고 있다. 그리하여 조직문화적 요인을 형성하는 것이 지식을 효과적으로 관리하려고 하는 기업능력에 있어 매우 중요하다고 주장하고 있다.

본 연구의 문화적자원은 지식과 연관된 활동을 지원하고 장려하는 조직문화로 규정하고, 조직구성원들로 하여금 지식의 중요성을 인지하게 하여 전문지식 가치를 평가받게 하고 타 부서 구성원과도 원활하게 의견교환하며 상호 간에 지식을 탐구할 수 있는 조직문화를 뜻한다.

(4) 인적자원

Holsapple & Joshi(2001)은 인적자원은 조직의 지식창출에 매우 중요한 핵심 요인이라 하였다. 사람은 지식경영의 가장 중요한 요소라고 할 수 있으며, 사람이 보유한 태도, 기술, 스킬, 학습정도는 지식경영 실현과 지식창출에 매우 중요한 요인이 된다. 이를 예로 Zack(1999)은 지식경영이 10%가 기술이라면 90%는 사람이라고 하였다. Johannesssen et al.(1999)은 기능조직에서부터 조직학습 운영기반의 지식경영을 보유한 지식조직으로 변모하게 하는 원동력은 바로 조직구성원이라고 제시하였다. 이렇듯 사람은 지식경영에 있어서 가장 중요한 핵심요소 중의 하나이다. 이들은 기꺼이 지식들을 창출하고 공유하려는 구성원들이다. Nonaka & Takeuchi(1998)는 지식창출 기업유형을 제시하면서 사람은 모두 어느 정도 지식근로자라고 주장하였다. 조직구성원의 업무에 다양성을 촉발하고 조직구성원들이 직접 관련이 직무에도 관여할 수 있게 하는 조직은 지식창출을 촉발하는 특별한 요소로써 조직구성원을 관리해야 한다고 하였다.

한편 Drucker(2001)는 미래경영이라는 책에서 새롭게 등장하는 지배적인 집단이 지식근로자라고 언급하였다. 지식근로자는 자신이 보유하고 있는 지식이 초보적이든 전문적이든 혹은 지식 보유량에 관계없이 전문가들이라고 하였다.

Davenport & Prusak(1998)은 지식경영의 수 많은 작업은 프로젝트 과업에서 발생한다고 하였다. Davenport et al.(1996)은 프로젝트를 잘 수행하는 성공적인 지식

경영 조직은 명확한 목표를 가지고 있고, 적절하게 조직의 자원을 규정하며 지식에 주안점을 두고 있다고 하였다. 프로젝트 과업은 조직의 하위단위로 높은 전문성을 필요로 한다. Hatch & Dyer(2004)은 이런 전문성을 충족시켜 주는 조직구성원은 전문화되면 될 수록 높은 성과를 거둘 수 있게 되며 지식근로자의 채용과 교육훈련은 경쟁우위를 지속 가능하게 하는 원천이 된다.

또한 Stonehouse & Pemberton(1999)은 지식과 이의 활용능력이 우수한 훈련된 역량을 보유하고 있는 신규 구성원을 고용함으로써 획득된다고 하였다. 예로써 Iansiti(1993), Johannessen et al.(1999), Madhavan & Grover(1998)은 조직구성원에게 체화 된 스킬은 지식경영과 많은 연관이 있다. 특히 구성원에게 내재된 T-유형의 스킬은 핵심역량과 관련이 있으며, 이는 개별 전문가들에게 타인과 의미 있고 시너지 충분한 소통을 하게 한다. 그러므로 Moffett et al.(2002), O'Dell & Grayson(1998)은 지식을 창출하고 공유하는 조직구성원을 관리하는 것이 조직에게 무엇보다 중요하고, 지식경영에 의한 조직차원의 변화에서 인적자원은 필수적으로 고려하여야 한다고 하였다. Moffett et al.(2002)은 조직에서 구성원은 전반적으로 조직문화를 견고하게 한다. 조직문화의 변화는 오래된 전통과 관습을 타파하려는 조직구성원들의 심리적인 변화요구에서 기인한다고 하였다. 이러한 변화가 가능하게 되는 지식사회의 도래는 모든 사람이 지식에 손쉽게 접근하는 것이 가능하고, 스스로 획득할 수 있으며, 스스로 개선시킬 수 있고, 스스로 필요를 충족할 있는 기반을 제공한다. 지식사회에 필수적인 지식경영은 인간능력에 기초해 구성원의 머릿속에 있는 잠재적 지식을 필요로 하며, 조직구성원들이 새 지식을 창출하게 하고 활용하게 한다.

따라서 본 연구에서 뜻하는 인적자원은 자신의 업무 만이 아니라 타 조직구성원의 업무도 이해하는 과정을 통해 스스로없이 의견을 제시할 수 있으며 동일 부서 및 다른 부서 구성원들과 쉽게 의사소통을 잘하는 조직구성원의 자질을 뜻한다.

대체로 이들은 자기 업무분야에서 최고 전문가들이다.

2) 경쟁전략

지식이 조직이 이룩하고자 하는 성과의 핵심요소로서 광범위하게 인지됨에 따라 각 조직들은 오랜 동안 지식을 잘 관리하는데 많은 노력을 기울여 왔다. 그 연유에 대해 Alavi & Leidner(2001)은 지식이 지속가능한 수익증가를 발생시키는 매우 주요한 전략적인 수단 중의 하나로 인정되기 때문이라고 하였다. 많은 연구들은 지식을 양성하고 활용하기 위한 자원들을 연구해왔다. Davenport & Klahr(1998), Laursen & Mahnke(2001)에 따르면 전략경영은 최근 조직의 지식기반이론에 적용되면서 조직존재 이유의 본질을 분석하고, 경쟁우위의 원천으로 지식자원이 중요하다는 것이 더욱 강조하고 있다. 조직이 지식을 창출하는 독특한 자원으로써 효과적으로 관리하고 효율적으로 조정하고 통합을 통해 혁신, 신제품개발, 문제해결 등을 통해 지속적 경쟁우위를 확보할 수 있기 때문이라 하였다.

그러나 Hansen et al.(1999), Zack(1999)은 적절한 자원들이 지식을 창출하고 공유하도록 조직능력을 개선시킨다 하더라도, 조직은 각 자원에 대한 정확한 방법과 최상의 의사결정만으로 올바른 지식을 관리하기란 어렵다 할 수 있다. 특히, Earl(2001)에 따르면 조직이 어떻게 노력해야 가장 유효한 것인지 지식을 어떻게 해야 가장 정확하게 관리할 수 있는지를 결정한다는 것은 꽤나 명확하지 않다. 뿐만 아니라 각종 지식을 더 나은 방법으로 잘 관리함으로써 성과를 차별할 수 있다고 인지하는 조직들도 언제, 어떻게, 그리고 어디부터 출발해야 할지 모르는 문제에 직면하게 된다. 이런 관점에서 지식경영전략은 조직이 각 지식자원을 어떻게 최상으로 활용해야 하는지를 규명하게 하고 지식자원에 대한 현 상태 및 바람직한 상태의 차이를 분석하게 한다. 이러한 차이는 명확한 사업전략과 목표, 지식기반논제의 설명, 사용 가능한 지식자원의 분석, 조직성과 개선을 명확하게 한다.

Dalkir(2005)는 조직은 이러한 전략을 통해 혁신을 개선시키는 동시에 효율성을 향상시킬 수 있고 하였다. 명성신 외(2003), 이진창·권순재,(2001), 최병구(2004), Armistead & Meakins(2002), Bierly & Chakrabarti(1996), Bloodgood & Salisbury(2001), Blumentritt & Johnston(1999), Choi & Lee(2003), Earl(2001), Hansen et al.(1999), Liebowitz(1999), Zack(1999)등의 연구에 의하면, 지식을 관리하는데 여러 기본적인 전략이 연구되어 왔다. 이런 연구들은 대체로 개념적인 연구가 많으며 실제적인 전략을 언급한 경우에도 각기 개별적인 전략수행을 통해 조직성과를 개선시킨다고 제시하는 연구, 공개된 기업공고 등의 2차 자료를 통하여 분석해 본 결론으로 암묵지와 형식지의 통합성이 높은 조직이 통합성이 낮은 조직에 비해 성과가 더 개선되고 있음을 보여준 연구, 지식경영의 각종 사례를 기반으로 성공요인을 도출하여 공통된 성공요인을 지식경영전략으로 추정한 실증연구, 부호화 전략 및 인격화전략을 실증 조사한 연구 등이다.

최근에 와서 다수의 연구들은 지식경영전략을 각기 개별적으로 수행할 수는 없음을 언급하고 있는데 이러한 연유는 지식이 가지고 있는 특성 때문이다. 암묵지와 형식지로 구성된 지식은 가치 사슬 형태로써 연속적으로 이어지면서 전개해 나감으로 인해 이를 구분해서 반영하는 것은 조직성과향상을 방해하는 요소가 될 수 있다. Jasimuddin et al.(2005)은 상이한 유형의 전략을 서로 통합하는 공생전략(symbiosis strategy)을 제시하고 있다. 이러한 공생전략은 상호보완성이론에서도 설명가능한데 최근 Choi et al.(2006 in press)은 상호보완성이론을 기반으로 지식경영전략을 제시하고 있다. 지식의 본질에 따라 서로 다른 전략의 상호보완성은 조직이 아직 살펴보지 못한 상호인과관계를 분석하게 할 뿐만 아니라 개별 전략의 수행보다 더 가치 높은 시너지를 발생하게 한다.

본 연구에서는 지식경영 통합전략은 상대적인 경쟁우위를 통해 경영성과의 지속적 목표달성을 위한 통합적인 활동으로 규정하고 구체적인 의사결정이 조직성과와

직결하게 되는 제반활동으로 원가우위전략과 차별화우위전략을 사용하는 통합전략을 뜻한다.

(1) 원가우위 전략

원가우위전략은 저렴한 생산원가를 기반으로 한 저가전략을 뜻한다. 비용우위가 경쟁 우위에서 중요한 연유는 낮은 비용이 결국 조직의 가격경쟁에서 유리하게 작용하기 때문이다. 더구나 소비재 산업에서는 대체로 가격 외에는 경쟁적 요소가 없고 낮은 비용구조가 가격경쟁에서 승리하는 요인이 된다. 생산원가를 낮게 유지하기 위해서는 대량생산을 통해 제품 생산의 적정규모를 지속해야 한다. 생산 간접비는 물론, 연구개발, 영업망, 판매촉진에서도 비용절감을 철저하게 해야 한다. 이렇게 낮은 원가구조를 갖춘 조직은 경쟁조직보다 낮은 판매가격을 시장에 제공하고서도 기대할 만한 수익을 확보할 수 있다. 또한 점유율이 높아지기 때문에 대량생산을 통해 납품처로부터 원재료를 대량으로 저렴하게 구입할 수 있는 조건을 가지게 된다.

Best(2013)에 의하면, 원가우위는 지속적으로 바람직한 수익 마진을 확보할 수 있도록 저렴한 가격으로 생산을 유지하고 현저한 더 저렴한 원가로 시장지위를 확보하는 것을 뜻하며, 기업은 판매단위에서 더 낮은 변동비 및 더 낮은 영업비용, 더 낮은 마케팅비용, 더 낮은 운영 및 간접비용을 달성하여 원가우위를 지속할 수 있다.

변동비 우위는 경쟁조직보다 더 낮은 비용으로 동일하거나 더 많은 이익을 얻을 수 있는 것을 말한다. 생산에서 규모의 경제, 범위의 경제 및 학습효과 등으로 비용을 절감하거나 할인, 판매수수료, 수송비, 기타 거래비용 등 유통비용을 절감하여 달성된다.

마케팅비 우위는 제품라인의 확장, 마케팅비 범위의 효과, 브랜드 확장 전략 등에서 마케팅 비용의 효율성을 개선하여 원가우위를 달성한다.

운영비 우위는 표준화된 설계, 저장 및 보관시설 현대화, 유통체계 과학화 등을 통해 운영비를 절감시켜 원가우위를 달성한다.

(2) 차별화 우위 전략

차별화우위 전략은 경쟁조직과 자신을 차별하는 독특한 제품 또는 서비스를 제공하는 전략이다. 제품 디자인이나 상표, 외형, 기술, 고객서비스, 유통망 등에서 타사 제품보다 아주 독특한 면을 추구하는 것이다. 이런 차별화를 선호하는 고객층은 가격에 민감하지 않고 해당 제품을 구입하게 되고, 브랜드 이미지와 제품의 유일성으로 인해 경쟁사의 침입이 어렵게 된다. 그러나 이런 차별화는 대중적이지 않아서 높은 점유율을 확보하는데 어려울 수 있다. 대량생산이 쉽지 않고 원가절감 역시 쉽지 않으며, 제품 차별화를 위한 연구개발, 고급 원자재, 디자인 고급화, 고객선호도 조사 등으로 원가는 높아진다. 차별화우위 전략은 고객에게 독특한 가치를 제공해 줄 수 있음으로써 차별화에 투자된 비용 이상으로 높은 제품가격 프리미엄과 고객의 브랜드 충성도를 획득하게 된다.

Best(2013)에 의하면, 경쟁 조직보다 우수한 수준의 좋은 성능 우위를 유지하는 의미 있는 차별화를 뜻한다. 제품, 서비스, 브랜드에 대한 차별화 우위는 타사 대비 경쟁우위의 잠재적 원천이고, 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없어 지속될 수 있으며 목표고객에게 충분한 의미가 있어야 한다.

제품 우위는 제품 내구성, 신뢰성, 성능, 특징, 외관 및 호환성 등에서 차별화 우위를 갖는 것을 뜻한다.

서비스 우위는 제품 차별화 우위를 확보하는 것과 같은 방법으로 서비스 차별화 우위를 확보할 수 있다. 서비스 우위도 목표 고객들에게 의미 있어야 하고 지속 가능해야 한다.

브랜드에서 우위를 갖는 기업들은 상대적으로 가격에는 둔감하고 이미지를 의식하는 고객을 중요 대상으로 유치하고 가격 프리미엄을 얻을 수 있다. 기업 대 기업 시장에서도 브랜드나 회사명성으로 인한 우위는 제품 또는 서비스의 가격이나 수익을 증가시키는데 도움이 된다.

3) 경영성과

Malhotra(2001)에 의하면 변화하는 주변환경을 대면하는 현대 많은 조직들은 미래에 지속가능한 경쟁력을 유지할 수 있는 지식경영과 그 지식관리시스템 개발에 많은 투자를 하고 있다. 특히 지식을 조직경쟁력 확보에 새로운 자원으로 인식하여 지식경영은 성과를 개선하기 위한 지식의 관리와 그 적용방법을 제안하고 있다. 그리고 Yim et al.(2004)은 지식과 연관된 프로세스를 규정하고, 저장, 분배하는 데 주안점을 두었다. 뿐만 아니라 Kim et al.(2003)은 지식관점에서 사업전략, 운영방식, 정보기술, 조직구조 등을 새로이 조사하고 조정하였다.

Lee & Kim(2001)에 의하면 지식경영의 채택과 흡수는 각 조직의 지식자원에 따라 상이한 조직구조, 프로세스, 정보기술 등의 디자인과 구축을 요구 한다고 한다. 그래서 Davenport et al.(1998), Gold et al.(2001), Grant(1996a) Kim et al.(2003), Liebowitz(2001), Teece(1998)는 사업 운영 및 성과와의 관련 그리고 지속적인 경쟁우위 확보에 대한 강조와 지식경영을 효과적이고 전사적으로 체화하도록 하는 조직구조에 초점을 두었다.

그러나 Kim et al.(2003)에 의하면 현장에서 지식경영 수행에도 불구하고 수 많

은 조직들은 기대 만큼 지식경영에 대한 효과를 확보하고 있지 못하고 있다. 이는 Anantatmula(2004), Iivari et al.(2000)에 언급한 바, 정보기술 시스템 도입 또는 사업 컨설팅을 위한 전통적인 방법론이 지식경영의 수립과 이행에 적용된 많은 경우 모든 조직에 공통적으로 적용할 수 있는 지식경영에 대한 원칙이 아직 구체화되지 않았기 때문이다. 공통적으로 적용된 지식경영 원칙이란 지식경영과 연관된 성공 측정에 대한 기준을 뜻한다. 지금까지 수 많은 연구는 지식경영을 통해 확보한 성과들을 조직성으로 감안하고 있거나 지식경영성이라 하였더라도 조직성표를 표현하는 지표와 혼용해서 이용하는 경우가 많았다. 지식경영성표를 분석할 수 있는 지표들의 표준화는 여전히 남아 있는 문제라고 할 수 있다. 지식경영이 각 조직의 효율성과 효과성을 향상시키는데 중요한 요인이라 할지라도, Stankosky & Baldanza(2001)이 언급한 바에 의하면 여전히 조정해야 하고 공통적으로 적용된 지식경영원칙 혹은 의존할 참조가 부족한 실정이기 때문이다.

Marr(2003)는 이러한 경우에 지식경영은 자칫 어떠한 한 조직에 의해 유행으로 인지될 수 있다. 지식경영 개념이 마치 정보관리처럼 이해되고, 인트라넷 및 데이터베이스와 같이 정보기술 솔루션과 관련 있는 것으로 인지할 수 있다. 지식경영이 조직의 눈에 보이는 가지적인 문제를 해소해 주는 한 가지 방법론이자 기술 측면만을 강조하는 것으로 보여질 수 있다는 뜻이다.

이런 상황에서 기존 연구들은 여러 기준을 설정하는 근거를 제공한다. 지금까지 지식경영 연구들에서 지식경영이 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지를 연구한 것은 지식경영성표를 평가하는 기준을 제공할 수 있다. Anantatmula(2004)가 언급한 바, 지식경영을 위한 기준을 규정하는 중요한 이유는 성과가 기준 없이 결정될 수 없으며, 이런 기준은 지식경영 노력과 연관된 성공측정을 위해 활용될 수 있기 때문이다.

무엇보다 지식경영은 조직의 시너지 발생에 대한 것이며 그런 활동은 Chourides

et al.(2003)에 의해 조직목표에 연동하여 각 조직구성원의 개인목표를 조정하는 것이라 하였다. 또한 지식경영에 관한 효과성을 분석하는 기준은 조직미션, 조직목표, 조직목적 등에 기반하며, 이러한 기준들은 각기 정부, 비영리조직, 영리조직 등 조직 형태에 따라 다르게 분석된다. 지식경영을 위한 효과성 또는 성과의 측정기준은 조직유형에 따라 달라질 수 있다. Allee(1997)는 지식 본질에 대한 질문이 조직이 관리하고자 하는 방법을 결정하기 때문이라고 하였다.

본 연구에서는 지식경영성과는 조직이 지식경영을 통해서 획득할 수 있는 사업효과를 뜻하는 것으로 업무프로세스성과, 고객서비스성과, 조직경쟁력을 포함한다. 업무프로세스성과는 각 조직구성원들이 지식경영을 통해서 획득가능한 업무생산성향상을 뜻하는 것이고, 고객서비스성과는 지식경영을 이행함으로써 조직이 대면하는 고객서비스를 향상시키는 것을 뜻한다. 조직경쟁력은 지식경영을 통하여 조직이 타 경쟁기업들과 차별적 우위를 획득할 수 있는 성과를 뜻한다.

3. 표본설계 및 설문지의 구성

본 연구에서는 선박관리기업 유형에 대해 ① 사내부서 형태 (선사내에서 선박관리 부서형태로 존재), ② 자회사 형태 (선사로부터 분사되어 모기업 선박만을 수탁 관리하는 형태), ③ 독립기업 형태 (제3자 선박만 독립적으로 수탁관리하는 형태) 등의 선박관리기업 유형별로 설문지를 200부 배포하였다. 수집된 설문답안 중 불성실하게 응답하였거나 무응답이 많아 분석에 사용할 수 없을 것으로 식별된 설문응답을 제외한 145부를 분석하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 설문응답은 선박관리기업의 일반적기업특성, 선박관리회사가 보유하고 있는 기술적자원, 조직구조적자원, 조직문화적자원, 인적자원,

시장환경, 기술환경, 경쟁환경, 원가우위전략, 차별화우위전략, 업무프로세스성과, 고객서비스성과, 조직경쟁력성과 및 일반적문항으로 구성되었다.

첫째, 선박관리기업의 일반적특성으로, 선박관리기업유형, 관리선박선주유형, 선박관리분야, 소유 및 관리선박특성, 구성원수 등에 관한 5개 문항으로 구성되어 있다.

둘째, 선박관리회사가 보유한 자원에 대해서, 기술적자원, 조직구조적자원, 조직문화적자원, 인적자원으로 구성하고, Likert 7점 척도를 사용하는 30개 문항으로 구성되어 있다.

셋째, 회사가 놓여있는 환경에 대한 질의로써, 시장환경, 기술환경, 경쟁환경으로 구성하고, Likert 7점 척도를 사용하는 16개 문항으로 구성되어 있다.

넷째, 회사가 취하고 있는 전략에 대한 질의로써, 원가우위전략, 차별화우위전략으로 구성하고, Likert 7점 척도를 사용하는 10개 문항으로 구성되어 있다.

다섯째, 이러한 지식경영요소, 조직내 자원, 주변환경, 회사의 전략을 바탕으로 한 각기 성과에 대해, 업무프로세스성과, 고객서비스성과, 조직경쟁력성과로 구성하고, Likert 7점 척도를 사용하는 14개 문항으로 구성되어 있다.

끝으로 설문응답자의 근무경력, 직책, 성별, 연령과 같은 일반문항으로 구성되었다. 설문지의 구성과 주요 변수는 <표 3-1>에 요약되어 있다.

<표 3-1> 설문 구성요소 및 주요변수

항목	구성요소	
기업특성	ㄱ.선박관리기업 유형	ㄴ.소유/관리선박 특성
	ㄴ.관리선박 선주 유형	ㄷ.구성원수
	ㄷ.선박관리 분야	
기술적자원	1A 생산제품/서비스 정보활용도	
	1B 생산제품/서비스 프로세스 정보활용도	
	1C 구성원의 단체학습지원 정도	
	1D 구성원의 개별학습지원 정도	
	1E 인력/자원/정보 지리정보 활용도	
	1F 새 제품/서비스 및 프로세스 정보를 위한 검색 활용도	
	1G 외부조직과 협력하기 위해 기술 활용도	
	1H 시장/경쟁사/파트너사의 정보획득/사용하기 위해 기술 활용도	
	1I 파트너와 새로운 기회포착을 위한 기술 활용도	
조직구조적 자원	2A 새로운 지식의 발견 편의성	2E 구성원의 지식접근 편리성
	2B 새로운 지식의 창출 편의성	2F 신규지식의 이전 편리성
	2C 지식공유에 대한 보상성	2G 지식창출/공유 성과 반영도
	2D 부서 간의 지식교환 편리성	2H 경영진의 지식경영 지지도
조직문화적 자원	3A 구성원의 지식중요성 이해도	3E 구성원의 탐구/실험을 장도
	3B 구성원의 전문지식 인정도	3F 구성원간의 토론 장려도
	3C 구성원 지식수집/이전 적극성	3G 구성원의 상호신뢰도
	3D 구성원 부서간 의견교환정도	
인적자원	4A 구성원의 업무이해 정도	4D 구성원의 전문성
	4B 구성원의 의견 수용도	4E 구성원의 문제해결 능력
	4C 구성원의 의사소통 정도	4F 구성원의 내부협력정도
경쟁전략	8A 원가절감을 위한 노력	
	8B 적정수준 재고/유타인력 유지노력	
	8C 원가절감에 대한 구성원 인식	
	8D 규모의 경제를 실현 원가우위 강화	
	8E 원가우위를 통해 시장점유율을 증대	
	9A 경쟁사 대비 차별적우위(기술력, 구성원수준 등)를 강화	
	9B 고객요구사항을 파악/대처능력 강화	
	9C 대 고객 서비스강화 노력증시	
업무 프로세스 성과	A1 의사결정의 개선	A4 의사소통의 개선과 향상
	A2 작업/업무 방식의 개선/향상	A5 구성원의 높은 업무 참여
	A3 업무 프로세스 개선	A6 문제해결 시간 감소
경영성과	B1 고객관리 개선	B4 고객만족 증대
	B2 고객서비스 품질 향상	B5 고객중심 경영
	B3 고객을 위한 가치 창출	
	C1 경영혁신 달성	C3 생산성 향상
	C2 경쟁력 향상	
일반적 문항	ㄱ. 성별	ㄴ. 근무경력
	ㄴ. 연령	ㄷ. 직급

제2절 연구가설의 설정

선박관리기업의 특성을 파악하기 위해 선행연구 및 업계 실무자와의 인터뷰를 통해 선박관리기업 유형, 소유 및 관리선박 특성, 관리선박 선주 유형, 구성원수, 선박관리 분야 등으로 구분하여 조사하였다.

본 연구에서는 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략과의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 선박관리기업의 경영자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 선박관리기업의 기술적 자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 선박관리기업의 구조적 자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 선박관리기업의 문화적 자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-4] 선박관리기업의 인적 자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

그리고 선박관리기업의 경쟁전략과 경영성과의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2>] 선박관리기업의 경쟁전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 실증분석

제1절 연구의 설계

1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구에서는 연구모형의 검정과 변수들 간의 관계를 이해하고 분석할 목적으로 설문응답자들로부터 정보를 직접 수집하는 설문지법을 사용하였다. 표본은 한국선박관리산업협회에 가입하고 있는 회원사 110개 회사를 대상으로 하였다. 표본의 신뢰성을 높이기 위하여 선사사내부서 형태, 선사자회사 형태, 독립선박관리회사 형태 등의 선박관리업체의 유형별로 기업에 근무하고 있는 실무자와 임원들까지도 모두 포함시켜 표본을 추출하였다.

설문내용은 현재 기업의 기술적, 조직구조적, 조직문화적 및 인적자원의 현황에 대한 설문은 구성하고, 현재 기업을 둘러싼 시장환경, 기술환경, 경쟁환경에 대한 설문을 구성하였다. 그 다음, 기업이 취하고 있는 경쟁전략에 관하여 설문하였다.

설문기간은 2019년 4월부터 5월까지 1개월 동안이었고, 표본 집단에 대하여 온라인 방법으로 설문을 취득하거나, 직접방문하여 서면으로 설문의 응답을 수집하였다. 회수된 설문지 중 과도하게 편향되거나, 응답이 식별되지 않거나, 부실한 응답을 제외하고 유효한 설문지는 145부를 대상으로 분석하였다.

수집된 자료들은 SPSS 21.0, AMOS 21.0 통계프로그램을 활용하여 분석하였다. 본 연구에서는 표본의 인구 통계적 특성들을 살펴보기 위해 빈도분석과 변수들의 내적 일관성을 보기위해 Cronbach의 α 검정을 실시하였다. 또한 타당성을 규명하기 위해 확인적 요인분석, 가설검정을 위해 공분산구조분석을 실시하였다.

2. 표본의 특성

최종적으로 채택된 설문응답자의 특성을 살펴보면, 근무경력에 따른 분포는 3년 미만 3명(2%), 3~5년 미만 20명(14%), 6~9년 미만 26명(18%), 10~19년 미만이 68명(47%), 20년 이상이 28명(19%)으로 나타났다. 6년 이상의 경력을 가진 설문응답자가 전체의 74%이고 설문응답자의 다수는 소속된 조직의 현황과 업무에 충분한 인지도가 있다고 판단할 수 있고, 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

직급에 따른 분포를 살펴보면 사원 및 대리급 실무자 21명(14%), 과장 44명(30%), 차장 및 부장 59명(30%), 임원 20명(14%), 대표이사 1명(1%)으로 수집되었으며, 성별로는 남성 126명(87%), 여성 19명(13%)이었다. 아울러, 연령별 분포는 20대 4명(4%), 30대 74명(51%), 40대 53명(37%), 50대 12명(8%)으로 집계되었다. 다음 <표 4-1>은 설문응답자의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 설문 응답자의 일반적 특성

구분	항목	빈도	비율
근무경력	3년미만	3	2%
	3 ~ 5년	20	14%
	6 ~ 9년	26	18%
	10 ~ 19년	68	47%
	20년 이상	28	19%
직급	사원 및 대리	21	14%
	과장	44	30%
	차장 및 부장	59	41%
	임원	20	14%
	대표이사	1	1%
연령	20대	4	4%
	30대	74	51%
	40대	53	37%
	50대	12	8%
	60대 이상	0	-
성별	남성	126	87%
	여성	19	13%

선박관리기업 일반적특성으로, 선박관리기업유형, 관리선박선주유형, 선박관리분야, 소유 및 관리선박특성, 구성원수 등에 관한 집계는 다음 <표 4-2>와 같다.

구체적인 채택된 설문응답의 기업유형에 분포를 살펴보면 선사사내부서형태 64명(44%), 선사자회사형태 29명(20%), 독립선박관리회사형태 52명(36%)으로 수집되었다. 소유 및 관리선박의 선주분포를 보면, 국내선주 65명(45%), 국외선주 23명(16%), 국내 및 국외선주 57명(39%)이었다. 제공하는 있는 선박관리분야의 분포를 살펴보면 선원관리 30명(21%), 기술(선박)관리 19명(19%), 상업적선박관리 16명(11%), 선원 및 기술(선박)관리 42명(29%), 선원 및 상업적선박관리 13명(9%), 기술(선박) 및 상업적선박관리 21명(14%), 선원 및 기술(선박) 및 상업적선박관리를 모두 제공하는 곳은 4명(3%)으로 집계되었다.

<표 4-2> 표본회사의 유형별 구분

구분	항목	빈도	비율
기업유형	선사 사내부서 형태	64	44%
	선사 자회사 형태	29	20%
	독립 선박관리회사	52	36%
소유/관리 선박	국내 선주	65	45%
	국외 선주	23	16%
	국내 및 국외 선주	57	39%
선박관리 분야	선원관리	30	21%
	기술(선박)관리	19	13%
	상업적 선박관리	16	11%
	선원+기술(선박)관리	42	29%
	선원+상업적 선박관리	13	9%
	기술(선박)+상업적 선박관리	21	14%
	선원+기술(선박)+상업적 선박관리	4	3%
구성원수	~10명	8	6%
	10~19명	19	13%
	20~49명	63	43%
	50~299명	36	25%
	300명 ~	19	13%

표본사업체들의 선종별 관리척수는 <표 4-3>과 같으며, 벌크선 총 70척, 컨테이

너선 총 69척, 탱커선 총106척으로 집계되었다. 벌크선은 1~2척 13명(9%), 3~5척 17명(12%), 6~10척 19명(13%), 11~20척 8명(6%), 31척이상 13명(9%)으로 분포되어 있다. 컨테이너선은 1~2척 17명(12%), 3~5척 6명(4%), 6~10척 14명(10%), 11~20척 17명(12%), 21~30척 3명(2%), 31척이상 12명(8%)으로 분포되어 있다. 탱커선은 1~2척 9명(6%), 3~5척 33명(23%), 6~10척 30명(21%), 11~20척 27명(18%), 21~30척 3명(2%), 31척이상 4명(3%)으로 분포되어 있다. 기타선종으로는 1~2척 36명(25%), 3~5척 22명(15%), 6~10척 6명(4%), 11~20척 1명(1%), 21~30척 3명(2%)으로 분포되어 있다.

<표 4-3> 표본회사의 관리선박 선종별 척수

구분	척수	빈도	비율
벌크선	1~2척	13	9%
	3~5척	17	12%
	6~10척	19	13%
	11~20척	8	6%
	21~30척	0	0%
	31척~	13	9%
컨테이너선	1~2척	17	12%
	3~5척	6	4%
	6~10척	14	10%
	11~20척	17	12%
	21~30척	3	2%
	31척~	12	8%
탱커선	1~2척	9	6%
	3~5척	33	23%
	6~10척	30	21%
	11~20척	27	18%
	21~30척	3	2%
	31척~	4	3%
기타	1~2척	36	25%
	3~5척	22	15%
	6~10척	6	4%
	11~20척	1	1%
	21~30척	3	2%
	31척~	0	-

제2절 측정항목의 평가

본 연구에 사용된 특정 항목들이 해당하는 이론 변수들의 개념이나 속성을 정확하게 측정하기 위해 판별타당성과 수렴타당성 확보를 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 이어서 신뢰도 분석을 실시하였다.

1. 타당성 분석

확인적 요인분석(CFA: Confirmatory factor Analysis)은 기존의 이론이나 경험적인 연구결과로부터 분석대상이 되는 변수에 관한 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 있어, 그 내용을 가설의 형식으로 모형화한다. 즉, 확인요인분석은 이미 탐색적으로 연구가 되었거나 이론적인 논의에 의해서 측정구조 형태가 강하게 가설화되고 이것을 확인하는 과정을 거치는 것을 말한다.

본 연구에서는 AMOS 21.0을 사용하여 가설적 연구모형에 근거하여 내재된 요인차원의 확인을 위한 CFA를 실시함으로써 실증모형에 투입된 측정변수들에 의한 측정모형이 얼마나 타당한지를 분석하고자 한다.

여기서 사용한 확인적 요인분석은 다변량정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood; ML)을 이용하였다. 구성개념과 변수구성의 최적상태 여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였다.²⁾

2) GFI(Goodness-of-Fit Index: $0.9 \geq$ 이상이면 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: $0.9 \geq$ 이상이면 바람직함), RMR(Root Mean Square Residual: $0.05 \leq$ 이하가 바람직함), NFI(Normed Fit Index: $0.9 \geq$ 이상이면 바람직함), CFI(Comparative Fit Index: 1에 가까울수록 바람직함), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation: $0.05 \leq$ 이하인 경우 양호하다고 평가, $0.08 \leq$ 이하인 경우 어느 정도 양호하다, $0.1 \geq$ 이상인 경우 모형의 채택여부에 대해서 생각해볼 필요가 있다) 등을 이용하였다.

1) 경영자원요인

경영자원 하위 요소들이 어떻게 구성되는지에 대한 검정을 하기 위해 CFA를 실시한 결과 <표 4-4>와 같이 나타났다.

<표 4-4> 경영자원 요인 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구성 개념	변수	표준 적재치	표준 오차	C.R (t값)	p값	개념 신뢰도	분산 추출지수
기술적 자원	경쟁사 및 파트너사를 모니터링하기 위해 기술 활용	.841	.590	15.361	.000	0.87	0.63
	외부조직과 협력하기 위해 기술 활용	.888	.373	13.595	.000		
	새로운 제품/서비스에 대한 정보를 위해 검색 활용	.871	.430	14.364	.000		
	시장과 경쟁사 정보를 획득/사용하기 위해 기술 활용	.875	.396	14.216	.000		
구조적 자원	지식공유에 대해 적절한 보상	.843	.427	14.139	.000	0.82	0.60
	부서간의 지식교환을 쉽게 해줌	.839	.436	14.287	.000		
	구성원이 지식에 쉽게 접근하도록 해줌	.806	.536	15.254	.000		
문화적 자원	구성원들은 지식의 중요성을 잘 이해	.783	.528	16.235	.000	0.87	0.62
	구성원들은 지식수집과 이전에 적극적으로 참여	.863	.392	14.270	.000		
	구성원들은 타부서의 구성원과 적극적으로 의견 교환	.853	.415	14.634	.000		
	구성원은 일반적으로 서로를 신뢰	.847	.393	14.800	.000		
인적 자원	구성원들은 자신의 업무 및 다른 구성원의 업무도 이해	.773	.534	15.181	.000	0.84	0.56
	구성원들은 동일부서 및 타부서 구성원과의 의사소통	.798	.513	14.555	.000		
	구성원들은 자신의 업무분야에 관한 전문가	.821	.436	13.854	.000		
	구성원들은 업무를 위해 다른 구성원들과 협력	.796	.492	14.619	.000		
χ ² =384.712(p=0.000), df=142, GFI=0.934, AGFI=0.915, RMR=0.043, NFI=0.963, CFI=0.977, RMSEA=0.05							

확인요인분석 결과 $\chi^2=384.712$, $p=0.000$, $GFI=0.934$, $AGFI=0.915$, $RMR=0.043$, $NFI=0.963$, $CFI=0.977$, $RMSEA=0.05$ 로써 모든 지표들이 적합하게 나타났다. 또한 각 C.R.(= $\frac{Estimate}{S.E.}$)값은 ± 1.96 이상이고, $p=0.000 < \alpha=0.05$ 보다 작으므로 매우 유의한 것을 알 수 있다.

모든 요인에 대하여 개념신뢰도가 0.7 이상이며, 분산추출지수가 0.5 이상으로 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Fornell and Lacker, 1981).³⁾

2) 경쟁전략 및 경영성과

선박관리기업의 경쟁전략 및 경영성과에 영향을 미치는 하위 요소들이 어떻게 구성되는지에 대한 검정을 위해 CFA를 실시한 결과 <표 4-5>와 같이 나타났다.

<표 4-5> 경쟁전략 및 경영성과 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구 개 념	변수	표 준 적 재 치	표 준 오 차	C.R (t값)	p값	개 념 신 뢰 도	분 산 추 출 치 수
경 쟁 전 략	제품 생산/서비스제공의 원가절감을 위한 노력	.869	.352	15.094	.000	0.91	0.68
	적정 수준의 재고/유희인력을 유지하도록 노력	.895	.284	14.050	.000		
	구성원이 원가절감에 대한 인식을 높이도록 노력	.902	.253	13.666	.000		
	고객의 요구사항을 파악하고 대처하는 능력이 탁월	.829	.438	16.096	.000		
	고객에 대한 서비스 강화 노력을 중시	.826	.467	16.150	.000		
경 영 성 과	작업/업무 방식의 개선과 향상	.902	.268	11.721	.000	0.88	0.72
	구성원의 높은 업무 참여	.917	.224	10.507	.000		
	고객만족 증대	.831	.425	15.220	.000		
$\chi^2=120.995(p=0.000)$, $df=19$, $GFI=0.952$, $AGFI=0.910$, $RMR=0.047$, $NFI=0.975$, $CFI=0.969$							

3) ※ 개념신뢰도 = $\frac{(\sum \text{표준적재치}^2)}{[(\sum \text{표준적재치}^2) + (\text{측정변수의 오차합})]} = 0.7$ 이상

※ 분산추출지수 = $\frac{(\sum \text{표준적재치}^2)}{[(\sum \text{표준적재치}^2) + (\text{측정변수의 오차합})]} = 0.5$ 이상

확인요인분석 결과 $\chi^2=120.995$, $p=0.000$, GFI=0.952, AGFI=0.910, RMR=0.047, NFI=0.975, CFI=0.969로써 모든 지표들이 적합하게 나타났다. 또한 각 C.R값은 ± 1.96 이상이고, $p=0.000 < \alpha=0.05$ 보다 작으므로 매우 유의한 것을 알 수 있다. 모든 요인에 대하여 개념신뢰도가 0.7 이상이며, 분산추출지수가 0.5 이상으로 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

2. 신뢰성 분석

신뢰도란 측정하고자 하는 것을 그 검사가 얼마나 신뢰할 수 있게 재고 있는지의 정도를 나타내는 것이다. 어떠한 측정도 항상 오차를 갖게 되기 때문에 특히 사회과학과 같이 조사 대상자의 인지적 경험에 의존하여 정보를 얻는 연구에서는 설문지의 신뢰도 검사가 매우 중요하다.

본 연구에서는 설문지의 신뢰도검증에는 문항의 내적 합치도 계수(Cronbach's α 계수)를 사용하였다. Cronbach의 α 검사는 검사 문항간의 동질성 정도에 의한 신뢰도 추정치인 문항의 내적 합치도를 구하는 신뢰도 검사 방법 중의 하나로 일반적으로 Cronbach의 α 값이 0.6 이상이면 측정도구가 신뢰성을 인정받기 위한 적당한 수준으로 인정된다(정충영, 최이규, 2004).

측정된 이론변수들은 <표 4-6>와 같이 Cronbach의 α 값이 모두 0.8 이상으로 나타나 측정항목들이 비교적 신뢰할 만한 수준에서 측정되었다고 볼 수 있다.

<표 4-6> 측정변수의 신뢰도검정 결과

구분		구성문항	α계수
경영 자원	기술적 자원	경쟁사 및 파트너사를 모니터링하기 위해 기술 활용	.924
		외부조직과 협력하기 위해 기술 활용	
		새로운 제품/서비스에 대한 정보를 위해 검색 활용	
		시장과 경쟁사 정보를 획득/사용하기 위해 기술 활용	
	구조적 자원	지식공유에 대해 적절한 보상	.868
		부서간의 지식교환을 쉽게 해줌	
		구성원이 지식에 쉽게 접근하도록 해줌	
	문화적 자원	구성원들은 지식의 중요성을 잘 이해	.902
		구성원들은 지식수집과 이전에 적극적으로 참여	
		구성원들은 타부서의 구성원과 적극적으로 의견 교환	
		구성원은 일반적으로 서로를 신뢰	
	인적 자원	구성원들은 자신의 업무 및 다른 구성원의 업무도 이해	.874
구성원들은 동일부서 및 타부서 구성원과의 의사소통			
구성원들은 자신의 업무분야에 관한 전문가			
구성원들은 업무를 위해 다른 구성원들과 협력			
경쟁전략	제품생산/서비스제공의 원가절감을 위한 노력		.936
	적정 수준의 재고/유희인력을 유지하도록 노력		
	구성원이 원가절감에 대한 인식을 높이도록 노력		
	고객의 요구사항을 파악하고 대처하는 능력이 탁월		
	고객에 대한 서비스 강화 노력을 중시		
경영성과	작업/업무 방식의 개선과 향상		.912
	구성원의 높은 업무 참여		
	고객만족 증대		

제3절 연구가설의 검정

1. 연구모형의 적합도 분석

본 연구에서는 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략, 경영성과 사이의 구조적 관계를 검정하기 위하여 구조방정식 모형을 사용하였다. 연구의 신뢰도를 높이기 위해 연구대상이 되는 구성개념을 복수 항목들로 측정하고, 이들 간의 관계를 검정하기 위하여 AMOS 21.0을 이용하여 공변량구조모형 분석을 실시하였다.

공변량구조모형(SEM: Structural Equation Modeling)은 확인요인분석을 통해서 측정오차가 없는 잠재요인을 발견하고 회귀분석을 통해서, 다중변수관계를 포괄적으로 측정하고 탐색적인 분석에서 확인적인 분석까지 할 수 있다.

분석 자료로는 공변량 매트릭스가 사용되었으며, 모수추정을 위해 최대우도법(Maximum Likelihood)이 적용되었다. 최대우도법은 측정변수가 다변량 정규분포를 따를 때 정확한 미지수의 추정을 가능하게 해주고 적절한 표본을 대상으로 하였을 때 다변량 정규분포의 가정을 일부 벗어난다고 해도 미지수 추정에 큰 문제가 없어 공변량 구조분석에서 많이 사용하는 방법이다(김계수, 2007).

본 연구에서는 구조방정식 모형(SEM)의 평가에 있어서 근래에 가장 많이 사용하고 있는 χ^2 , GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI, RMSEA를 중심으로 모형의 적합도를 평가하였다.

선박관리기업의 경영자원, 경쟁전략과 경영성과에 관한 구조모형은 측정모형과 마찬가지로 구성지표를 사용하였는데, 모형의 전반적 적합도는 추정치의 계수($\chi^2=816.663$, $df=303$, Normed $\chi^2=2.70$, GFI=0.915, AGFI=0.894, RMR=0.049, NFI=0.952, CFI=0.969, RMSEA=0.05)를 고려할 때, 모든 지수들이 기준치를 상회하므로 적합한 모형으로 판단된다.

2. 연구가설의 검정

<표 4-7>는 선박관리기업의 경영자원, 경쟁전략, 경영성과에 관한 검정결과를 요약한 것이다. 구성개념 사이의 표준화된 경로추정치 중 가설 1-2, 1-3의 추정치를 제외한 나머지 가설 모두 유의수준(α) 0.05 에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-7> 종합 변수들간의 관계분석 결과

구조 경로			표준화 회귀 계수	S.E.	C.R.(t값)	p값
가설1	1	기술적자원→경쟁전략	.268	.053	4.143	.000
	2	구조적자원→경쟁전략	-.034	.099	-.335	.737
	3	문화적자원→경쟁전략	.119	.095	1.329	.183
	4	인적자원→경쟁전략	.223	.061	4.055	.000
가설2		경쟁전략→경영성과	.405	.075	9.310	.000

1) 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략 간의 관계에 대한 가설 1의 검정

선박관리기업의 경영자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 공변량 구조방정식 모형 분석을 통해 검정하였다.

(1) 가설 1-1 선박관리기업의 기술적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

선박관리기업의 기술적자원과 경쟁전략 간의 표준화 회귀계수가 0.268, C.R.값이 4.143, 유의확률 P값이 0.000으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

(2) 가설 1-2 선박관리기업의 구조적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

선박관리기업의 구조적자원과 경쟁전략 간의 표준화 회귀계수가 -0.035, C.R.값이 -0.334, 유의확률 P값이 0.737로 나타나 유의적이지 않았다. 구조적자원과 경쟁전략 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 기각되었다.

(3) 가설 1-3 선박관리기업의 문화적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
선박관리기업의 문화적자원과 경쟁전략 간의 표준화 회귀계수가 0.119, C.R.값이 1.329, 유의확률 P값이 0.183으로 나타나 유의적이지 않았다. 문화적자원과 경쟁전략 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 기각되었다.

(4) 가설 1-4 선박관리기업의 인적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
선박관리기업의 인적자원과 경쟁전략 간의 표준화 회귀계수가 0.223, C.R.값이 4.055, 유의확률 P값이 0.000으로 나타나 인적자원과 경쟁전략 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1-4는 채택되었다.

2) 선박관리기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 관계에 대한 가설 2의 검정

선박관리기업의 경쟁전략은 경영성과 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 공변량 구조방정식 모형 분석을 통해 검정하였다. 그 결과, 경쟁전략과 경영성과 간의 표준화 회귀계수가 0.405, C.R.값이 9.310, 유의확률 P값이 0.000으로 나타나 경쟁전략은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

제4절 실증분석 결과의 해석

실증적 연구결과를 통하여 검정된 연구가설들의 그 특성들을 종합하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연구가설 1은 부분적으로 지지되고 있다.

선박관리기업의 경영자원 중 기술적자원, 인적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설을 지지하였다. 이러한 결과는 선박관리기업의 특

석상 선박관리 서비스를 제공하기 위해서 해당 기술력 및 훈련된 인적자원의 중요성은 필수불가결한 요소임을 확인해 준 결과라고 보여진다. 그러나 구조적자원과 문화적자원은 경쟁전략에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선박관리 서비스를 제공하기 위해서는 굳이 현재와 같은 구조적자원 또는 문화적자원 형태가 아니더라도 선박관리 서비스를 충분히 제공할 수 있다고 해석되며, 효율성 개선을 위해 현재와 같은 구조적자원 및 문화적자원을 변경할 수 있다고 보여진다.

둘째, 연구가설 2는 선박관리기업의 경쟁전략이 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 연구가설은 채택되었다. 이는 각 선박관리기업의 가진 각자의 고유자원을 바탕으로 해당 기업의 취할 수 있는 원가우위 또는 차별화우위에 의거하여 전략을 수립하고 매진할 때, 경영성과로 이어질 수 있음을 알 수 있는 결과라 볼 수 있다. 이는 각 기업의 기업 자신의 특성 및 보유하고 있는 자원을 잘 파악하고 있어야 한다고 할 수 있으며, 향후 각 기업이 어떠한 자원을 개선하고 강화해 나갈 것인가에 도움이 될 것이다.

연구가설 검증결과를 요약, 정리하면 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 연구가설 검증결과의 종합

가 설			채택여부
가설 1	1	기술적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2	구조적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	3	문화적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	4	인적자원은 경쟁전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2		경쟁전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

우리나라 선박관리업은 해운업이 세계에서 차지하는 선복량이나 규모에 비해 규모가 작고, 관리선종의 다양성에도 부족함이 보인다고 할 수 있다. 이는 현재 전 세계 순위권에 위치한 선박관리기업에 비하면, 규모의 경제 실현이나, 선주가 요구하는 각기 다양한 선박관리서비스를 제공하기 위해 규모를 키울 필요가 있다고 보여진다.

실증분석 결과를 살펴보면, 선박관리기업이 보유한 자원 중 기술적자원과 인적자원이 선박관리기업의 경쟁전략에 정(+)의 영향을 주었는데, 이는 선박관리기업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 기술 및 인적자원에 투자가 필요할 것이다.

또한, 분석결과를 바탕으로 각 선박관리회사가 각자 개별 기업이 보유한 기술적자원 및 인적자원의 수준을 면밀히 분석하고 그에 맞는 경쟁전략을 수립해야 할 것이다. 그리고 해당 자원을 어떻게 개선하고 발달시킬 것인지에 대한 업계의 고민이 필요하다고 사료된다.

아울러, 우리나라 해운업의 발전이 선박관리업의 발전에 연동되어 있다는 점도 주목할 점이다. 선박관리업의 효율성 증대가, 해운업의 효율성 증대로 연결될 수 있는 바, 격화되고 있는 세계 해운시장에서도 우리나라 해운의 위치를 유지하는 것에도 선박관리업 자체의 발전이 심도 있게 다루어 져야 한다고 보인다.

선박관리업이 크게는 해운업에 속해 있지만, 선박관리업 그 자체로도 해당 후방산업의 파급효과가 크고, 부가가치가 매우 많이 창출 될 수 있는 바, 선박관리산업

의 확대를 위해 연구에서 식별된 기술적자원 및 인적자원의 축적이 매진해야 할 것이다.

또한, 해외 시장의 적극적인 진출로, 선박관리업에 대한 연구가 진행된 이래로, 한국 및 일본지역에 편향된 고객으로부터 적극적으로 벗어나, 시장확대를 모색해야 할 것으로 보인다. 한국외항 상선대가 1천정도인 것을 감안하고, 세계 10위권의 선박관리기업이 300여척을 관리선대를 가지고 있는 것을 볼 때, 국내 선주 시장에만 국한해서 시장을 개척하는 것은 한계가 있고, 일본선주 시장에 집중해서도 한계는 있을 수 밖에 없다고 보여진다. 현재 주력하고 있는 시장에서 탈피하여 더욱 많은 국적의 선주들을 고객으로 응대 할 수 있는 전략도 필요하다.

제2절 연구의 한계점과 과제

본 연구는 우리나라 선박관리기업이 가지고 있는 경영자원 및 경영전략 그리고 경영성과에 대한 현황을 실증분석 하였으며, 각기 경영자원에 따른 경영전략의 연관성 및 경쟁전략에 따른 경영성과에 연관정도를 증명하였다. 본 논문에서의 조사 대상이 현재 해당 산업에 종사하고 있는 인원을 대상으로 실증분석을 수행하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 향후 선박관리기업이 나아가야 할 방향, 특히 어떤 자원을 강화하고, 각기 보유한 자원에 따라 어떠한 전략을 취해야 하는지 실증분석을 통해 분석하였다.

본 연구의 한계점으로는 현재 우리나라 선박관리기업의 구조가 상위 5개사 정도에 편중되어 있고, 나머지 다수의 기업이 평균 5척 미만의 선박관리를 수행하고 있다. 이는 선주가 요구하는 다양한 서비스 요구에 대응하기 어려운 구조를 가지고 있어, 종합서비스를 제공하는 선박관리기업에 대한 충분한 분석을 수행하는 데는

한계가 있었다. 즉, 특정 규모 이상의 선박관리기업의 표본이 매우 한정적인 한계점이 있다.

그러나 우리나라 선박관리기업 및 업계가 현재보다 성숙되어 상당 규모 이상이 되어 다양한 선주의 여러 서비스 요구에 대응 할 수 있을 정도로 성장할 것으로 기대되며, 차후 연구에서는 충분한 표본을 수집하여 한층 개선된 결론을 도출해 낼 수 있을 것으로 사료된다.

참고 문헌

<국내 문헌>

- 강문장 (2008), "국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방향에 관한 연구", 한국해양대학교 석사학위논문.
- 김병순 (2011). "중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할". 「대한경영학회지」, 24(3), pp.1539-1564.
- 김재관 (2011), "선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문.
- 김종태 (2008). "효율적 선원 관리제도 구축을 통한 선박관리업의 활성화 방안에 관한 연구", 한국해양대학교 석사학위논문.
- 김형수·김영걸·박찬욱 (2009), *CRM 고객관계관리전략: 원리와 응용*, 사이텍미디어.
- 명성신·최병구·최수영·이희석 (2003), "지식경영 전략과 과업 특성간의 연관관계 분석". 「지식경영연구」, 4(2), pp.19-27.
- 박근호 (2007), "한국기술기반 중소벤처기업의 국제화 속도 결정요인에 관한 연구", 「국제지역연구」, 11(3). pp.321-349.
- 서양수 (2006), "우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구", 한국해양대학교 석사학위논문.
- 송상호 (2005). "중소기업에서 지식경영 결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한실증적 연구", 「지식경영연구」, 6(2), pp.47-66.
- 송성규 (2007), "IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증연구", 한국해양대학교 석사학위논문.

- 오석홍·손태원·하태권 (2008), *Stafford Beer 의 자생조직모델, 조직학의 주요이론*. 법문사.
- 우성진·박순창 (2001), "지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 「경영연구」, 16(2), pp.49-71.
- 우수한 (2012), "선박관리산업발전법 제정에 따른 부산시 대응전략", 「선박관리 산업 발전방안 및 부산시 대응 전략 세미나」, 부산광역시
- 윤병운 (2010), "한국형 히든챔피언의 혁신", 「ie매거진」, 17(1), pp.46-52.
- 윤여상 (2012), "우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구", 한국 해양대학교 석사학위논문.
- 윤재홍 (2003), "지식경영의 운영요소와 사업성과와의 관계에 관한 연구", 「대한 경영학회지」, 16(2), pp.531-548.
- 윤종록·김형철 (2005), "지식경영의 핵심요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구", 「대한경영학회지」, 18(3), pp.971-996.
- 이건창·권순재 (2001), "산업별 지식경영 프레임워크 도출과 실증적 타당성에 관한 연구", 「경영학연구」, 30(3), pp.957-986.
- 이신원 (2016). "우리나라 선박관리기업의 경영분석과 핵심역량? CRM? 기업성과에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문.
- 이영찬 (2006), "지식경영성과에 영향을 미치는 지식경영 역량과 지식경영 프로세스 측정과 평가", 「지식연구」, 명지대학교 금융지식연구소, pp.129-157.
- 이윤재 (2006), "외항선사의 효율적인 전략관리를 위한 BSC의 유용성에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문.
- 이창호 (2010), "선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문.

- 이창호·류동근·신용준(2010), "선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 「인적자원관리연구」, 17(4), pp.25-52.
- 이현수·서영호·채영일 (2001), "지식경영 기업의 지식전환을 위한 정보기술 활용", 「Information Systems Review」, 3(2), pp.261-275.
- 장정근·박의범 (2011), "한국 강소기업의 블루오션전략 성과에 관한 연구", 「KAIBM & KASME 춘계학술대회 발표논문집」, pp.243-267.
- 전영우 (2012), "선박관리산업 글로벌화", 「선박관리산업 발전방안 및 부산시 대응 전략 세미나」, 부산광역시.
- 정윤계 (2013), "한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구 : 경쟁력 지수에 의한 SWOT/AHP 기법을 중심으로", 강남대학교 박사학위논문.
- 정충영·최이규 (2004). *SPSSWIN 을 이용한 통계분석 (개정판)*. 무역경영사.
- 조대우 (2006), "우리나라 벤처기업의 일본 및 중국파트너와의 전략적 제휴 특성과 BGV 존재 확인에 관한 연구", 학술대회논문집, 「한국국제경영관리학회」, pp.95-121.
- 천면중·허명숙 (2001), "지식경영능력이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 ", 「정보시스템 연구」, 10(2), pp.165-192.
- 천면중·허명숙 (2005), "지식경영효과에 관한 탐색적 연구: 상황관점", 「경영정보학연구」, 15(1), pp.135-152.
- 최병구 (2002), "지식경영 영향요소, 프로세스, 조직성과", 한국과학기술원 박사학위논문.
- 최병구 (2004), "효과적 지식경영을 위한 사람 혹은 시스템 중심 지식경영 전략: 이벤트 연구 방법론을 기반으로", 「경영정보학연구」, 14(3), pp.58-75.

<외국 문헌>

- Alavi, M and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T.R and Leidner, D.E. (2005-6), "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Cultural on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp.191-224.
- Allee, V. (1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organization Intelligence*. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Almeida, P and Phene, A. (2004), "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation", *Strategic Management Journal*, 25(8-9), pp.847-864.
- Anantatmula, V.S.P. (2004), *Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*, The George Washington University.
- Andreu, R and Sieber, S. (2005), "Knowledge Integration Across Organizations: How Different Types of Knowledge Suggest Different 'Integration Trajectories", *Knowledge and Process Management*, 12(3), pp.153-160.
- Andrews, K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin: New York.
- Argot, L. and Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82(1), pp.150-169.

- Argyris, C. (1977), "Double Loop Learning in Organization", *Harvard Business Review*, 55(5), pp.115-124.
- Armistead, C and Meakins, M. (2002), "A Framework for Practising Knowledge Management", *Long Range Planning*, 35(1), pp.49-71.
- Arthur Anderson and The APQC. (1996), *The Knowledge Management Assessment Tool*. Arthur Anderson and The American Productivity & Quality Center.
- Barnes, S.J. (2005), "Assessing the Value of IS Journals", *Communications of the ACM*, 48(1), pp.110-112.
- Barney, J.B. (1986), "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), pp.656-665.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ", *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Beckman, T. (1998), "Designing Innovative Business Systems Through Reengineering, Tutorial", *Fourth World Congress on Expert Systems*, Mexico City.
- Best, Roger J. (2013), *Market-Based Management : Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 6th ed., Pearson Education, Inc.
- Blackler, F. (1995), "Knowledge, Knowledge Worker and Organization: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, 16(6), pp.1021-1046.

- Blumentritt, R and Hohnston, R. (1999), "Towards a Strategy for Knowledge Management", *Technology Analysis & Strategy Management*, 11(3), pp.287-300.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A.G., Hughes, J and Nahapiet, J. (1980), "The Roles of Accounting in Organizations and Society", *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), pp.5-27.
- Carpano, C., Rahman, M and Roth, K. (2003), "Resources, Mobility Barriers, and the International Competitive Position of an Industry", *Journal of International Management*, 9(2), pp.153-169.
- Chourides, P., Longbottom, D & Murphy, W. (2003), "Excellence in Knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", *Measuring Business Excellence*, 7(2), pp.29-45.
- Chuang, S.H. (2004), "A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Expert Systems with Applications*, 27(3), pp.459-465.
- Clarke, J and Turner, P. (2004), "Global Competition and the Australian Biotechnology Industry: Developing a Model of SMEs Knowledge Management Strategy", *Knowledge and Process Management*, 11(1), pp.38-46.
- Conner, K.R and Prahalad, C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, 7(5), pp.477-501.

- Conner, K.R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, 17(1), pp.121-134.
- Cooke, R.A and Lafferty, J.C. (1983), *Organizational Culture Inventory (From III)*, Plymouth, Human Synergistics.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- Davenport, T.H. (1999), "Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance", In J. Liebowitz (ed), *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton: CRC Press, pp.2-1-2-11.
- Davenport, T.H., Jarvenpaa, S and Beers, M. (1996), "Improving Knowledge Work Processes", *Sloan Management Review*, 37(4), pp.53-65.
- DeLong, D.W and Fahey, L. (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, 14(4), pp.113-127.
- Demsetz, H. (1991), *The Theory of the Firm Revisited*, In Williamson O and S. G. Winter (eds) *The Nature of the Firm*: 159-178. Oxford University Press.
- Dierickx, I and Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advance", *Management Science*, 35(12), pp.1504-1513.
- Dodgson, M. and Bessant, J. (1996), *Effective Innovations Policy*,

International Thomson Business, London.

- Earl, M. (2001), "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.215-233.
- Farjoun, M. (2002), "Toward an Organic Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, 23(7), pp.561-594.
- Foss, N. (1996), "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments", *Organization Science*, 7(5), pp.470-476.
- Gianpaolo, B. & Fabio, C.(2011), *Exploring the antecedents of born-global companies' international development*, International Enterprise Management, Springer Science Business Media.
- Grant, R.M. (1996a), "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue, pp.109-122.
- Grant, R.M. (1996b), "Toward a Knowledge based Theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue, pp.109-122.
- Grant, R.M. (1996c), "Prospering in Dynamically Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), pp.375-387.
- Hafsi, T and Thomas, H. (2005), "The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick", *European Management Journal*, 23(5), pp.507-519.
- Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14(8), pp.607-618.

- Hansen, M.T., Nohria, N and Tierney, T. (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, 77(2), pp.106-116.
- Hoffman, J.J., Hoelscher, M.L and Scerif, K. (2005), "Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp.93-100.
- Hofstede, G. (1998), "Identifying Organizational Subcultural: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35(1), pp.1-12.
- Holsapple, C.W and Joshi, K.D. (2001), "Organizational Knowledge Resources", *Decision Support Systems*, 31(1), pp.39-54.
- Iansiti, M. (1993), "Real-world R&D: Jumping the Product Generation Gap", *Harvard Business Review*, 71(3), pp.138-147.
- Igor, K. & Forza, C. (2012), "Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals", *International Business Review*, 21. pp.694-707.
- Johanessen, J.A., Olsen, B and Olaisen, J. (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", *International Journal of Information Management*, 19(2), pp.121-139.
- Kalanit, E. & Aviv, S. (2012), "Born global firms: The differences between their short and long-term performance drivers", *Journal of World Business*, 47. pp.675-685.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y and Wei, K.K. (2005), "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, 29(1), pp.113-143.

- Kim, Y.G., Yu, S.H and Lee, J.H. (2003), "Knowledge Strategy Planning: Methodology and Case", *Expert Systems with Applications*, 24(3), pp.295-307.
- Lee, H.S and Choi, B.G. (2003), "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp.179-228.
- Lee, H., Choi, B., and Chang, J. (2004), An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture. *Expert Systems with Applications*, 26(2), pp.203-215.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert systems with applications*, 20(1), pp.1-6.
- Long, D.D. (1997), *Building the Knowledge-Based Organizations: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, Working Paper of Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP.
- Madhavan, R and Grover, R. (1998), "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing*, 62(1), pp.1-12.
- Malhotra Y. (2000), "Knowledge management for E-Business performance: Advancing information strategy to "Internet Time", Information Strategy, *The executives' journal*, vol. 16 (4), Summer 2000, pp.5-16.
- Marquardt, M. (1996), *Building the Learning Organization*, McGraw Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.S., Mathews, J.A., Miles, G., Coleman Jr and Henry J.

- (1997), "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive*, 1(11), pp.7-20.
- Ndlela, L.T and Toit, A.S.A. (2001), "Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise", *International Journal of Information Management*, 21(2), pp.151-165.
- Nonaka, I and Takeuch, H. (1998), *The Knowledge Creating Company*, in Mabey, C., Salman, G and Story, J.(Eds), Strategic Human Resource Management.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), pp.14-37.
- Pan, S and Scarbrough, H. (1998), "A Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories", *Journal of Knowledge Management*, 2(1), pp.55-66.
- Pettigrew, A.M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp.570-581.
- Prahalad, C.K and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79-93.
- Rainer, R.K and Miller, M.D. (2005), "Examining Differences Across Journal Rankings", *Communication ACM*, 48(2), pp.91-94.
- Sackmann, S.A. (1992), "Culture and Sub-cultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, 37(1), pp.140-161.

- Sanchez, R and Mahoney, J.T. (1996), "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue, pp.63-76.
- Savante A. (2004), "Internationalization in different industrial contexts", *Journal of Business Venturing*, 19. pp.851-875.
- Scarbrough, H. (1998), "BPR and the Knowledge-Based View of the Firm", *Knowledge and Process Management*, 5(3), pp.192-200.
- Scharge, M. (1997). Technology, silver bullets and big lies: Musings on the information age. *Educom Review*, pp.32-37.
- Scott, J.E. (1998), "Organizational Knowledge and the Internet", *Decision Support Systems*, 23(1), pp.3-17.
- Spinello R.A. (1998), "The Knowledge Chain", *Business Horizons*, November – December 1998.
- Stankosky, M & Baldanza, C. (2001), *A Systems Approach to Engineering a KM System*. Unpublished Manuscript.
- Tanriverdi, H and Venkatraman, N. (2005), "Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms", *Strategic Management Journal*, 26(2), pp.97-119.
- Teece DJ, Pisano G and Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Tidd J, Martin J and Trehwella, (1997), "Organizational and Technological Antecedents for Knowledge Acquisition and Learning", *R&D Management*, 27(4), pp.359-375.

- UNCTAD (2018), *Review of Maritime Transport 2018*. Asariotis, R., Assaf. M., Benamara, H., Hoffmann, J., Premti, A., Rodriguez, L.,... & Youssef, F. (UNCTAD/RMT/2018).
- Van de Ven A. H., and Garud, R., (1993), "Innovation and Industry Development : The Case of Coshlear Implants", Research on Technological Innovation, *Management and Policy*, 5, pp 1-46.
- Van der Speck, R and Spijkervet, A. (1997), *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, In Knowledge Management and its Integrative Elements, Leibowitz J, Wilcox J (eds). CRC Press: New York.
- Weill,, P and Broadbent, M. (1998), *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Yim, N.H., Kim, S.H., Kim, H.W and Kwahk, K.Y. (2004), "Knowledge Based Decision Making on Higher Level Strategic Concerns: System Dynamics Approach", *Expert Systems with Applications*, 27(1), pp.143-158.
- 山岸寛 (1989), 海運の国際競争と船舶管理會社の経済的役割(上), 「海事産業研究所報」, 272號, pp.9-24
- 山岸寛 (1989), 海運の国際競争と船舶管理會社の経済的役割(下), 「海事産業研究所報」, 273號, pp.57-73.

<웹사이트>

http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=116&tblId=DT_MLTM_662

(검색일 2018년 12월 31일)

<http://www.mof.go.kr/article/view.do?articleKey=6396&searchCategory=%ED%95%B4%EC%9A%B4%EB%AC%BC%EB%A5%98&boardKey=46&menuKey=538¤tPageNo=1> (검색일 2018년 12월 31일)

<https://lloydslist.maritimeintelligence.informa.com/LL1124925/Top-10-shipmanagers-2018> (검색일 2018년 12월 31일)

<https://www.bimco.org/contracts-and-clauses/bimco-contracts>
(검색일 2018년 12월 31일)

[부 록] 설문지



주소 : 49112 부산광역시 영도구 태종로 727 (동삼동)
한국해양대학교 국제대학관(A2) 508호 산영관 교수연구실
전화 : (연구실) 전화 051-410-4486, 팩스 051-403-5128
(연구자) 전화 010-8556-0961, 이메일 songch@mship.management



국립 한국해양대학교
해양수산부 지정 '해양수산분야 전문대학'

[설문지] 약 8분 소요

<<http://x.co/6nkBa>>



우리나라 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략이 성과에 미치는 영향에 관한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승을 기원합니다.

저는 한국해양대학교 글로벌물류대학원 해운항만물류학과에서 연구를 수행하는 학생으로 학위논문을 위한 자료를 수집하고자 설문조사를 수행하고 있습니다. 우선 우리나라 물류업계의 핵심역할을 맡고 계시는 귀하의 노고에 경의를 표하오며, 귀하의 무궁한 번영을 기원합니다. 아울러, 격무 중에도 조사에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 조사는 "우리나라 선박관리기업의 경영자원과 경쟁전략이 성과에 미치는 영향"을 조사하기 위해 귀하의 조언을 득하고자 합니다.

귀하의 응답은 선박관리기업의 경영자원 및 전략, 의사결정에 관한 연구 등에 중요한 자료로 활용될 것입니다. 조사결과는 개인정보 비식별화 자료로 처리되어 연구목적에만 사용될 것입니다. 응답해 주시는 모든 내용은 귀한 자료가 되어 연구의 밑거름이 될 것입니다.

비록 설문 문항수가 많더라도 양해해주시기를 바라며, 빠짐없이 기입해 주신다면 지식경영분야의 학문적 연구는 물론 귀하를 포함한 우리나라 해운업계의 발전에도 큰 도움이 될 것으로 여겨집니다.

귀하의 실무경험을 바탕으로 진지하게 응답하여 주시길 바라며, 협조와 배려에 머리 숙여 감사드립니다.

2019년 04월

국립한국해양대학교 해운항만물류미래창조인력양성사업단
글로벌물류대학원 해운항만물류학과 석사과정
송창한 배상

귀하의 조직활동 현황에 대한 질문입니다.

1	기술적자원에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
1A	생산하는 제품/서비스에 관한 정보를 분류/활용하는 형식에 대한 규정이 있다	1-2-3-4-5-6-7
1B	생산하는 제품/서비스 프로세스 정보를 분류/활용하는 형식에 대한 규정이 있다	1-2-3-4-5-6-7
1C	구성원에게 동일자료를 사용하여 단체학습을 제공하거나, 동일시간에 단체학습을 제공하기 위해 기술을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1D	구성원에게 여러 자료를 사용하여 단체학습을 제공하거나, 다양한시간에 단체학습을 제공하기 위한 기술을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1E	인원, 자원, 정보의 위치식별을 위해 지리정보를 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1F	새 제품/서비스 및 프로세스 정보를 위해 검색을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1G	외부조직과 협력하기 위해 기술을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1H	시장/경쟁사/파트너사의 정보획득/사용하기 위해 기술을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7
1I	파트너들과 새로운 기회를 포착하기 위해 기술을 활용한다	1-2-3-4-5-6-7

2	조직구조적자원에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
2A	우리조직은 새로운 지식의 발견을 쉽게 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2B	우리조직은 새로운 지식의 창출을 쉽게 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2C	우리조직은 지식공유에 대해 적절한 보상을 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2D	우리조직은 부서 간의 지식교환을 쉽게 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2E	우리조직은 구성원이 지식에 쉽게 접근하도록 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2F	우리조직은 새로운 지식의 이전을 쉽게 해준다	1-2-3-4-5-6-7
2G	우리조직은 지식창출 및 공유를 성과측정항목으로 사용한다	1-2-3-4-5-6-7
2H	우리조직은 경영진은 지식경영의 적용을 명백히 지지한다	1-2-3-4-5-6-7

3	조직문화적에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
3A	구성원들은 지식의 중요성을 잘 이해한다	1-2-3-4-5-6-7
3B	구성원들은 자신의 전문지식의 가치를 인정받는다	1-2-3-4-5-6-7
3C	구성원들은 지식수집과 이전에 적극적으로 참여한다	1-2-3-4-5-6-7
3D	구성원들은 타부서의 구성원과 적극적으로 의견을 교환한다	1-2-3-4-5-6-7
3E	구성원들이 지식의 탐구 및 실험을 장려한다	1-2-3-4-5-6-7
3F	구성원들 사이의 토론을 장려한다	1-2-3-4-5-6-7
3G	구성원들은 일반적으로 서로를 신뢰한다	1-2-3-4-5-6-7

4	인적자원에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
4A	구성원들은 자신의 업무 및 다른 구성원의 업무도 이해한다	1-2-3-4-5-6-7
4B	구성원들은 다른 구성원의 업무에 의견을 제시할 수 있다	1-2-3-4-5-6-7
4C	구성원들은 동일부서 및 타부서 구성원과의 의사소통 한다	1-2-3-4-5-6-7
4D	구성원들은 자신의 업무분야에 관한 전문가이다	1-2-3-4-5-6-7
4E	구성원들은 창의적인 아이디어를 통해 새로운 방법으로 문제를 해결한다	1-2-3-4-5-6-7
4F	구성원들은 업무를 위해 다른 구성원들과 협력한다	1-2-3-4-5-6-7

다음은, 기업이 취하고 있는 경쟁전략에 관한 질문입니다.

8	원가우위 전략에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
8A	제품생산/서비스제공의 원가절감을 위한 노력을 하고 있다	1-2-3-4-5-6-7
8B	적정 수준의 재고/유류인력을 유지하도록 노력한다	1-2-3-4-5-6-7
8C	구성원이 원가절감에 대한 인식을 높이도록 노력한다	1-2-3-4-5-6-7
8D	규모의 경제를 실현하여 원가우위를 강화한다	1-2-3-4-5-6-7
8E	원가우위를 통해 시장점유율을 높인다	1-2-3-4-5-6-7

9	차별화우위 전략에 관한 질문	전혀그렇지않다 매우그렇다
9A	경쟁사 대비 차별적우위(기술력, 구성원수준 등)를 강화한다	1-2-3-4-5-6-7
9B	고객의 요구사항을 파악하고 대처하는 능력이 탁월하다	1-2-3-4-5-6-7
9C	고객에 대한 서비스 강화 노력을 중시한다	1-2-3-4-5-6-7
9D	광고 및 홍보활동 강화에 주력한다	1-2-3-4-5-6-7
9E	마케팅 방식이나 기업 혁신성을 강화한다	1-2-3-4-5-6-7

다음은, 위 현황 및 전략을 고려할 때, 귀 조직의 경영성과에 대한 질문입니다.

			전혀그렇지않다 매우그렇다
업무 프로세스 성과	A1	의사결정의 개선	1-2-3-4-5-6-7
	A2	작업/업무 방식의 개선과 향상	1-2-3-4-5-6-7
	A3	업무 프로세스 개선	1-2-3-4-5-6-7
	A4	의사소통의 개선과 향상	1-2-3-4-5-6-7
	A5	구성원의 높은 업무 참여	1-2-3-4-5-6-7
	A6	문제해결 시간 감소	1-2-3-4-5-6-7
고객 서비스 성과	B1	고객관리 개선	1-2-3-4-5-6-7
	B2	고객서비스 품질 향상	1-2-3-4-5-6-7
	B3	고객을 위한 가치 창출	1-2-3-4-5-6-7
	B4	고객만족 증대	1-2-3-4-5-6-7
	B5	고객중심 경영	1-2-3-4-5-6-7
조직경쟁력 성과	C1	경영혁신 달성	1-2-3-4-5-6-7
	C2	경쟁력 향상	1-2-3-4-5-6-7
	C3	생산성 향상	1-2-3-4-5-6-7

ㄴ. 귀하의 성별은?

<input type="checkbox"/> 남성	<input type="checkbox"/> 여성
-----------------------------	-----------------------------

ㄷ. 귀하의 나이는?

<input type="checkbox"/> 20대	<input type="checkbox"/> 30대	<input type="checkbox"/> 40대	<input type="checkbox"/> 50대	<input type="checkbox"/> 60대 이상
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------------

ㄹ. 귀하의 근무경력은?

<input type="checkbox"/> 3년미만	<input type="checkbox"/> 3 ~ 5년	<input type="checkbox"/> 6 ~ 9년	<input type="checkbox"/> 10 ~ 19년	<input type="checkbox"/> 20년 이상
-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

ㅈ. 귀하의 직급은?

<input type="checkbox"/> 사원/대리	<input type="checkbox"/> 과장	<input type="checkbox"/> 차장/부장	<input type="checkbox"/> 임원	<input type="checkbox"/> 대표이사
--------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

설문에 응해 주셔서 감사합니다.

感謝의 글

항상 응원과 지지를 특히 밝은 에너지를 나누어 주는 모든 많은 분들께 감사드립니다. 이 연구가 마무리 짓기 까지 많은 분들께 신세를 끼쳐 실례하였다는 것과 동시에 그 지지에 감사드립니다. 사전 예고도 없이 불쑥 설문지를 들이 밀었던 분들께 그 해량을 베풀어 주시어, 다시 한번 감사드립니다.

연구가 마무리되기까지 무엇보다 제 논문 심사위원장이신 신한원 교수님께 감사를 먼저 전합니다. 오랜기간 동안 다져진 노하우와 식견으로 논문을 지도해 주셔서 방향을 벗어나지 않고, 올바른 길을 걸어올 수 있었습니다. 심사위원이셨던 김울성 교수님께도 감사를 전합니다. 주말에도 폐를 끼치며 연구실에서 마주할 때마다 틈틈이 조언 주시고, 더욱이 제 시야 밖에 있던 내용을 접할 수 있어 연구에 매우 도움이 되었습니다. 아울러, 지도교수님이신 신영란 교수님의 그 열렬한 응원과 지도가 없었다면, 이때까지 이렇게 심도 있게 탐구하지 않았던 연구라는 새로운 숲에서 자칫 길을 잃을 뻔했던 몇 번의 고비를 비교적 잘 넘길 수 있었습니다. 세 분의 도움으로 숲을 헤치고 나온 이 마당에 올바른 출구로 나와 정확한 지점을 바라보고 있는 지는 솔직히 아직 잘 판단이 서지 않지만, 앞으로 한걸음 한걸음 나아가면서, 헤아려 주신 그 길을 되돌아보면서 감사하며 정주하겠습니다.

시야가 트이지 않았던 연구라는 숲 속에서, 다 같이 함께 뭉쳐 어려움을 같이 함께해준 대학원 25기 동기 모두에게도 서로에게 칭찬 마다하지 않고 싶습니다. 누군가 힘들 때 서로 그 짐을 나누어 그 어려움을 함께 하고, 지쳐있을 때 기꺼이 에너지를 나누어 주며, 또 서로를 응원할 때, 빛이 나던 저희 동기들 모두에게 따뜻한 감사함을 전합니다. 좋은 인연 오래 간직하였으면 합니다.

오랜기간 함께 동거동락하는 회사 동료께도 고맙다는 말 전하고 싶습니다. 꽤나 긴 시간 동안 같이 일했던 동료 분들께도, 틈틈이 응원해 주셨다는 것에 고맙습니다. 때때로, 시간에 쫓기던 일을 조금씩 나누어 주어, 무엇보다 부족하던 시간을 나누어 주어 감사합니다. 예전부터 그랬지만, 서로에게 많은 신세를 지고 있는 만큼, 앞으로 기여를 할 수 있도록 하겠습니다.

한동안 제 빈자리를 겹쳐히 허락해준 사랑하는 가족에게도 고맙다는 말을 꼭 전해야겠습니다. 항상 일 때문에 자리를 많이 비우지만, 이번 연구로 인해 더 자주 제자리를 비워서 그 노고를 분담해야 했던 사랑하는 가족에게도 정말 고맙다고 전하고자 합니다. 제자리에 돌아가 함께 할 수 있을 많은 날들은 좋은 추억으로 채우고자 노력하고 살겠습니다. 인생의 동반자로서 서로 노력하고 어려움을 같이 헤쳐나가고 우리 함께 스스로의 상아탑을 같이 쌓을 수 있도록 정주해 나가겠습니다.

이 글의 마지막은 끝이라는 단어로 마무리 짓겠지만, 항상 끝은 또 다른 시작입니다. 그 또 다른 시작으로 많은 인연들이 다시 시작되었으면 좋겠습니다.

감사합니다.

끝.